



**FACULDADE BAIANA DE DIREITO**

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM DIREITO**

**Júlia França Hamdan**

**CONFLITOS NA EXECUÇÃO DE CONTRATOS DE  
INFRAESTRUTURA PÚBLICA: *DISPUTE RESOLUTION  
BOARD* COMO ALTERNATIVA FRENTE ÀS DE MAIS  
FORMAS DE RESOLUÇÃO DE DISPUTAS EM ATENÇÃO  
AO INTERESSE PÚBLICO.**

Salvador  
2020

**JÚLIA FRANÇA HAMDAM**

**CONFLITOS NA EXECUÇÃO DE CONTRATOS DE  
INFRAESTRUTURA PÚBLICA: *DISPUTE RESOLUTION  
BOARD* COMO ALTERNATIVA FRENTE ÀS DEMAIS  
FORMAS DE RESOLUÇÃO DE DISPUTAS EM ATENÇÃO  
AO INTERESSE PÚBLICO.**

Monografia apresentada ao curso de graduação em Direito,  
Faculdade Baiana de Direito e Gestão, como requisito parcial  
para a obtenção do grau de bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Vitor Soliano.

Salvador  
2020

TERMO DE APROVAÇÃO

JÚLIA FRANÇA HAMDAM

**CONFLITOS NA EXECUÇÃO DE CONTRATOS DE  
INFRAESTRUTURA PÚBLICA: *DISPUTE RESOLUTION*  
*BOARD* COMO ALTERNATIVA FRENTE ÀS DEMAIS  
FORMAS DE RESOLUÇÃO DE DISPUTAS EM ATENÇÃO  
AO INTERESSE PÚBLICO.**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Direito, Faculdade Baiana de Direito, pela seguinte banca examinadora:

Nome: \_\_\_\_\_  
Titulação e instituição: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_  
Titulação e instituição: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_  
Titulação e instituição: \_\_\_\_\_

Salvador, \_\_/\_\_/2020.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à Deus por ter dado saúde e força para superar as dificuldades postas ao longo do caminho percorrido.

Aos meus pais, que são os responsáveis por tudo que conquistei até aqui, pelos bons colégios e educação inquestionável, pelo amor e cuidado.

Ao meu único irmão, por estar sempre presente e me apoiar com seu jeito singular de ser.

A minha vó, por ser minha pessoa no mundo, sempre acreditando em mim e me apoiando.

Aos meus familiares de uma forma geral, por sempre se alegrarem com as minhas conquistas.

A Faculdade Baiana de Direito e Gestão, pela oportunidade me dada de fazer o curso que me proporcionará seguir na minha profissão.

Agradeço também aos meus professores por me proporcionarem o conhecimento não apenas racional, como também na manifestação de caráter e afetividade da educação no meu processo de formação profissional.

Ao meu orientador, que também foi meu professor, por toda dedicação e paciência.

Aos meus grandes amigos, que se mantiveram ao meu lado em todos os momentos, felizes e tristes, enxugando minhas lágrimas e brindando as vitórias, vocês fizeram parte da minha formação e sei que vão continuar presentes em minha vida com certeza.

E por fim, a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

“O que não tem solução, solucionado esta”

Autor desconhecido

## RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso tem por objetivo analisar a eficácia dos Comitês de Resolução de Disputas nos contratos de obras de infraestrutura, fazendo um panorama no que tange a alta complexidade e seu extenso lapso temporal. Em razão desse cenário, bem como a importância que esses contratos possuem para o desenvolvimento do Brasil, em conjunto com um judiciário moroso, se faz mister a busca por formas alternativas de resolução dos litígios formados ao longo da execução das obras. Sendo assim, surge como forma de solução de conflitos mais sensata o *Dispute Resolution Board*, trazendo consigo uma proposta inédita que tem uma atuação mais técnica e célere, corroborando para um bom desenvolvimento da obra, tendo como sua maior consequência a possibilidade de dirimir os litígios com uma plena eficácia. Para, além disso, será abordada, também, na presente monografia, conceitos de extrema relevância, posicionamentos doutrinários e jurisprudenciais, de modo que restara comprovada as vantagens que o *Dispute Resolution Board* possui frente ao judiciário como também nas demais alternativas, de modo a prezar pelo interesse social e bem comum. A metodologia científica usada será pesquisa bibliográfica, baseada na análise de textos de lei, artigos, doutrinas e jurisprudências, na forma qualitativa e hipotético-dedutiva. Ao final da monografia restará comprovada a importância dos novos mecanismos para dirimir conflitos, com enfoque no *Dispute Board*, tendo em vista que o mesmo é uma alternativa mais sensata a ser adotada, principalmente no desenrolar dos processos e procedimentos dentro de um contrato de alta complexidade, como os de infraestrutura. Tendo em vista que uma sociedade saudável, justa, transparente e eficaz deve ser a meta do Poder Público.

**Palavras-chave:** Dispute Resolution Board; Arbitragem; Resolução Dos Contratos; Obras de Infraestrutura.

## ABSTRACT

The purpose of this course conclusion paper is to analyze the effectiveness of the Dispute Resolution Committees in infrastructure works contracts, providing an overview regarding the high complexity and its long time span. Due to this scenario, as well as the importance that these contracts have for the development of Brazil, together with a lengthy judiciary, it is necessary to search for alternative ways of resolving the disputes formed during the execution of the works. Thus, the Dispute Resolution Board emerges as a more sensible way of resolving conflicts, bringing with it an unprecedented proposal that has a more technical and swift performance, corroborating for a good development of the work, with the greatest consequence of the possibility of settling disputes with full effectiveness. In addition, in this monograph, concepts of extreme relevance, doctrinal and jurisprudential positions will also be addressed, so that the advantages that the Dispute Resolution Board has vis-à-vis the judiciary as well as in other alternatives, in order to appreciate for the social and common good. The scientific methodology used will be bibliographic research, based on the analysis of texts of law, articles, doctrines and jurisprudence, in qualitative and hypothetical-deductive form. At the end of the monograph, the importance of the new mechanisms to resolve conflicts will remain proven, focusing on the Dispute Board, considering that it is a more sensible alternative to be adopted, especially in the development of processes and procedures within a highly complex contract, such as infrastructure. Bearing in mind that a healthy, fair, transparent and effective society must be the goal of the Public Power.

**Keywords:** Dispute Resolution Board; Arbitration; Resolution of Contracts; Infrastructure Works.

## LISTA DE ABREVIATURAS

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CDB – *Combined Dispute Boards*

CJF – Conselho de Justiça Federal

DAB – *Dispute Adjudication Board*

DB – Dispute Board

DBRF – *Dispute Resolution Board Foundation*

*DRB - Dispute Resolution Board*

DRB – *Dispute Review Board*

FIA - Fundação Instituto de Administração

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

PPP – Parceria Público Privada

RDC – Regime Diferenciado de Contratações Públicas

STF – Supremo Tribunal Federal

STJ – Superior Tribunal de Justiça



# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2. A INFRAESTRUTURA E A SUA RELAÇÃO COM O PODER PÚBLICO.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1. Conceito.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2. Histórico e importância.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3. Elementos da Infraestrutura.....</b>	<b>19</b>
<b>3. CONTRATOS ADMINISTRATIVOS COMO INSTRUMENTOS DE DIREITO PÚBLICO PARA VIABILIZAR PROJETOS DE INFRAESTRUTURA.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1. Contratos administrativos e sua (in)completude.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2. Espécies.....</b>	<b>28</b>
3.2.1. Contratos em geral e licitações – Lei 8.666/93.....	28
3.2.2. Regime diferenciado de contratação – Lei 12.462/11.....	30
3.2.3. Contrato de concessão e Parceria Público Privada – Lei 8.987/95 e Lei nº 11.079/04.....	32
<b>4. CONFLITOS NA EXECUÇÃO DOS CONTRATOS (IN)COMPLETOS..</b>	<b>36</b>
<b>4.1. Formas de resolução dos conflitos contratuais.....</b>	<b>37</b>
4.1.1. Métodos não jurisdicionais.....	38
4.1.1.1. Autotutela.....	39
4.1.1.2. Autocomposição.....	40
4.1.1.2.1. Negociação.....	40
4.1.1.2.2. Mediação.....	44
4.1.1.2.3. Conciliação.....	45
4.1.2. Métodos jurisdicionais.....	46
4.1.2.1. Arbitragem.....	46
4.1.2.2. Poder Judiciário.....	49
<b>5. DISPUTE RESOLUTION BOARD – DRB.....</b>	<b>51</b>
<b>5.1. Conceito e contextualização no cenário brasileiro.....</b>	<b>51</b>
<b>5.2. Formação do Comitê, suas características e modalidades.....</b>	<b>53</b>
<b>5.3. Dispute resolution board como a alternativa mais vantajosa.....</b>	<b>60</b>
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>66</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>71</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Diante de uma sociedade que vem crescendo de maneira exponencial e se tornando cada vez mais complexa, suas demandas começam a exigir um grau de resolução mais específico e eficaz.

Por conseguinte, o Estado, desde que se formou, sempre foi o responsável por todas as situações que se apresentassem no que tange à resolução dos conflitos, em respeito ao princípio da inafastabilidade da jurisdição, com fulcro no 5º, inciso XXXV, da Constituição Federal.

Ocorre que, o Poder Público brasileiro, ao longo do tempo, passou a não suportar todas as demandas que para ele se apresentavam, a ponto de sobrecarregar o judiciário e o mesmo comprometer diversos setores da sociedade em razão da sua morosidade e não eficiência.

Desta forma, o presente trabalho de conclusão de curso demonstrará que a administração pública brasileira exerce um papel de grande relevância na sociedade e, por isso, suas ações sempre devem ser regidas de modo transparente e célere, em consonância aos princípios constitucionais.

Por conseguinte, suas relações sempre envolvem uma estruturação mais complexa, tendo em vista que trazem no seu bojo uma relação principiológica, a exemplo do respeito ao interesse público, que demanda um olhar minucioso, principalmente no que tange aos contratos administrativos.

Sendo assim, os contratos realizados pela e com a administração pública sempre possuíram uma linha tênue de bilateralidade, de modo que as possibilidades de negociações entre as partes eram quase inexistentes, o que incentivava ainda mais o surgimento dos litígios, principalmente quando envolviam um gasto significativo de dinheiro.

Isso porque quanto maior o projeto, mais dinheiro se investe e como consequência, por vezes, o lapso temporal de duração da execução de um contrato também é elevado, resultando em variados imprevistos, afinal, a previsibilidade humana é limitada, e quando conflitada com fatores externos, bem como os internos, gera disputas que por vezes são intermináveis.

Em razão dessas possíveis demandas, não somente sob a ótica dos contratos entre a administração pública e o particular, a Constituição Brasileira,

garante que os conflitos serão dirimidos pela jurisdição correspondente e que terão uma duração razoável do processo.

Ocorre que, tendo em vista que quanto maior o grau de complexidade das sociedades, maiores são as situações de litigâncias que podem surgir, e por isso a nossa máquina judiciária se tornou sobrecarregada, não conseguindo cumprir a sua função com uma duração razoável do processo, indo de encontro com esse direito fundamental garantido pela Constituição Federal de 1988.

Desta forma, a fim de que o quadro do poder judiciário se tornasse menos apinhado e conseqüentemente mais eficaz, foram implementados meios alternativos ou adequados para a solução de alguns tipos de demanda específicos, com um viés extrajudicial.

Destarte, é nesse cenário, palco da problemática judiciária, que surgem alguns métodos alternativos com o fito contribuírem com a solução dos conflitos, conforme serão tratados de maneira mais específica ao longo do presente trabalho.

À vista disso, o *dispute resolution board* faz parte das formas variadas de resolução de disputas, sendo considerada como uma forma sensata de dirimir a questão posta.

O foco desse comitê formado, bem como deste trabalho, são os contratos de infraestrutura que a administração pública assina com o particular, tendo em vista a sua alta complexidade e longa duração, objetivando torná-los mais ágil, eficiente e justo.

Ante o exposto, resta a seguinte problemática: Tendo em vista os contratos de infraestrutura pública de grande complexidade e duração, qual o maior problema enfrentado pelas partes envolvidas? Quais os meios existentes para resolução desses conflitos? Qual o mais vantajoso dentre eles?

Para além disto, pode-se afirmar que o maior conflito que os contratos de infraestrutura pública de grande complexidade e longa duração está na imprevisibilidade da obra e por isso podem ocorrer tantos fatores internos como externos que atrasam o andamento do projeto e o seu melhor desenvolvimento.

Em razão disto, dentre as alternativas existentes já mencionadas anteriormente, a forma mais vantajosa está contida dentro das formas derivadas, o *dispute resolution board*, tendo em vista a sua atuação prévia e continuada, célere e técnica, possibilitando uma maior eficiência para o contrato de infraestrutura.

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a eficácia do *Dispute board*, frente os contratos de infraestrutura. Assim, visa fazer um panorama dos conflitos que podem surgir nesses tipos de contratos, levando em consideração a sua alta complexidade e seu extenso lapso temporal.

Por conseguinte, busca demonstrar que, dentre as diversas formas alternativas que foram criadas para a resolução das disputas nos contratos de infraestrutura, o CRD é a melhor opção, tendo em vista a sua aplicabilidade do ordenamento brasileiro.

O presente trabalho terá como tipo de metodologia científica a pesquisa bibliográfica, tendo em vista que o seu desenvolvimento se dará a partir da análise de textos de lei, artigos, doutrinas e jurisprudências. Além disto, se apresentará na forma qualitativa, com um viés hipotético-dedutivo, trazendo hipóteses que serão interpretadas pelos materiais anteriormente citados<sup>1</sup>.

Sendo assim, será analisado que, não são raras as obras de infraestrutura, basilares para uma sociedade equilibrada e justa, que são interrompidas ao tempo em que aguardam incessantemente pelas sentenças judiciais, resultantes de um sistema caótico e sobrecarregado.

Diante de uma realidade onde a Infraestrutura possui um papel de relevante valor social para a vida em comunidade, bem como para o seu desenvolvimento adequado, os contratos para a confecção dessas obras, onde há parceria público privado, a atenção deve ser redobrada, objetivando evitar ao máximo que tais investimentos e gastos públicos fiquem a mercê de um judiciário sobrecarregado e oneroso para solucionar possíveis conflitos resultantes tanto de fatores externos, como também internos.

Desta forma, o capítulo inicial discorre sobre a infraestrutura e a sua relação com o Poder Público, apresentando conceitos relacionados à temática, bem como seu histórico ao longo dos anos, deixando em evidência sua importância para a sociedade como um todo, de modo que são elementos são os pilares para uma vida em comum digna e eficaz.

O capítulo III traz à baila todos os contratos administrativos como um instrumento de direito público que viabiliza a realização dos projetos das grandes

---

<sup>1</sup> MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa Social*. Teoria, método e criatividade. 22 ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

obras de infraestrutura, perpassando pelas espécies de contratos e evidenciando as vantagens apresentadas pelo contrato incompleto.

O capítulo IV elucida as diretrizes relacionadas ao conflitos que podem surgir dentro desses contratos administrativos, de modo a apresentar as formas existentes para a solução dos mesmos, tanto com um viés jurisdicional, como também apresenta os métodos não jurisdicionais.

Por fim, o capítulo V busca dar um enfoque no *Dispute Resolution Board*, apresentando seus conceitos e características, ao passo que evidencia esse método de resolução de conflito como eficaz e célere, sendo observado principalmente no que tange as obras de infraestrutura.

Isto posto resta mais do que evidenciado a importância em se buscar novos mecanismos a fim de se dirimir conflitos, inclusive de maneira previa, onde se acompanhe o desenrolar dos processos e procedimentos dentro de um contrato de alta complexidade, como é o caso daqueles em que envolve a questão da Infraestrutura, principalmente levando em consideração que tais investimentos fazem parte de um planejamento econômico que atingem metas de governo e são essenciais para uma sociedade saudável, justa, transparente e eficaz.

## 2. A INFRAESTRUTURA E A SUA RELAÇÃO COM O PODER PÚBLICO

A Carta Magna, como um dos primeiros instrumentos a consolidar o poder público, já indicava alguns dos serviços obrigatoriamente designados como serviços públicos, ressaltando a sua vinculação à satisfação da coletividade em geral, ou seja, como de competência das entidades públicas.<sup>2</sup>

A sociedade, no modelo que temos hoje, é resultado de uma série de aperfeiçoamentos da humanidade, sendo relevante o papel da infraestrutura como um dos pilares basilares para que todas as demais relações se desenvolvam.

É nesta seara que há vinculação da ideia de infraestrutura com logística, tendo em vista que esta é a condição para o desenvolvimento e continuidade das demais atividades de uma vida em sociedade<sup>3</sup>.

Sendo assim, em uma perspectiva mais legalista, a Constituição Federal de 1988<sup>4</sup>, apesar de não buscar conceituar, deixa evidenciada a sua relação com a União.

Para, além disto, esse papel do Poder Público busca alcançar uma eficiência econômica, minimizando os custos e propiciando uma margem lucrativa maior dentro de um mercado<sup>5</sup>. Em razão disto, é manifesta a sua relação com o Estado, sendo este o responsável pelos seus projetos bem como a supervisão de seus desenvolvimentos.

Não obstante, sob a perspectiva de André Castro de Carvalho, a infraestrutura se alonga desde a “promoção de defesa do território, até a “capacidade de geração de produção da região”, contudo, o enfoque se dá no que tange ao regime jurídico, tendo em vista o veículo de concretização das obras de infraestrutura<sup>6</sup>, com previsão legal para reger os principais contratos da

---

<sup>2</sup> MELO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de direito administrativo*. 32. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Malheiros Editores, 2014, p. 710.

<sup>3</sup> BERCOVICI, Gilberto; VALIM, Rafael (Coord.). *Elementos de Direito da Infraestrutura*. São Paulo: Contracorrente, 2015, p.17.

<sup>4</sup> Art. 20 CRFB. São bens da União:

(...)

c) a navegação aérea, aeroespacial e a infra-estrutura aeroportuária;

Art. 177. Constituem monopólio da União:

(...)

c) ao financiamento de programas de infra-estrutura de transportes.

<sup>5</sup> FRÓES, Fernando. In: MARTINS, José Eduardo; QUEIROZ, João Eduardo Lopes; SANTOS, Márcia Walquiria Batista dos (Coords.). *Curso de Direito Administrativo Econômico. Infraestrutura pública: Conceitos, importância e a intervenção governamental*. São Paulo: Atlas, 2011, p. 280.

<sup>6</sup> CARVALHO, André Castro de. *Infraestrutura sob uma perspectiva pública: Instrumentos para seu desenvolvimento*. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo,

administração pública com o particular, sendo elas, a Lei nº 8.666/93, Lei nº 12.462/11, Lei nº 8.987/95, Lei nº 11.079/04 e Lei nº 11.107/05.

Desta forma, a Lei 8.666/93, é aquela que trata dos contratos de licitação de uma maneira geral, trazendo importantes avanços que consiste basicamente em direcionar um planejamento, bem como a execução e controle das obras públicas<sup>7</sup>.

Em razão disto, levando-se em consideração que esta lei é a mais genérica, ou seja, engloba a maior parte dos contratos de infraestrutura, e por isso tem a função de guiar as suas diretrizes, assim como os as técnicas aplicadas, os princípios a serem seguidos e as modalidades existentes para cada situação<sup>8</sup>.

Por conseguinte, a Lei 12.462/11, institui o chamado, Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC<sup>9</sup>, um grande avanço nesse cenário de contratação pela Administração Pública, tendo em vista que busca contratos mais eficientes e céleres, evidenciado a transparência, de modo que seja mais viável o acompanhamento pelo órgãos controladores, ou seja, pelo poder público.

Já a Lei 8.987/95, disciplina os contratos de concessão, permissão da prestação de serviços públicos, sendo o meio usado pela Administração Pública para melhorar essa prestação, que antes fazia parte do monopólio do Estado, atingindo um grau maior de satisfação por meio de um serviço adequado, com fulcro no artigo 6º da referida Lei<sup>10</sup>.

---

São Paulo, 2013. p. 32. DOI 10.11606/T.2.2013.tde-27112013-152626. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2133/tde-27112013-152626/pt-br.php>. Acesso em nov. de 2020.

<sup>7</sup> MOTTA, C. A. P. Qualidade das obras públicas em função da interpretação e prática dos fundamentos da lei 8.666/93 e da legislação correlata. Santa Maria, RS: *Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul*, 2005. / Disponível em: [http://ibraeng.org/public/uploads/publicacoes/1188400938100qualidade\\_das\\_obras\\_publicas.pdf](http://ibraeng.org/public/uploads/publicacoes/1188400938100qualidade_das_obras_publicas.pdf). Acesso em nov. de 2020.

<sup>8</sup> BRASIL. *Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993*. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília: DF, 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em nov. de 2020.

<sup>9</sup> BRASIL. *Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011*. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, a legislação da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e a legislação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero); cria a Secretaria de Aviação Civil, cargos de Ministro de Estado, cargos em comissão e cargos de Controlador de Tráfego Aéreo; autoriza a contratação de controladores de tráfego aéreo temporários; altera as Leis nºs 11.182, de 27 de setembro de 2005, 5.862, de 12 de dezembro de 1972, 8.399, de 7 de janeiro de 1992, 11.526, de 4 de outubro de 2007, 11.458, de 19 de março de 2007, e 12.350, de 20 de dezembro de 2010, e a Medida Provisória nº 2.185-35, de 24 de agosto de 2001; e revoga dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998. Brasília: DF, 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-014/2011/lei/l12462.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-014/2011/lei/l12462.htm). Acesso em nov. de 2020.

<sup>10</sup> BRASIL. *Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995*. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previstos no art. 175 da Constituição Federal, e dá

Essas são as principais leis que direcionam a contratação da administração pública com o particular, e em razão disto, terá um capítulo destinado especificamente para tratar das mesmas de uma maneira mais aprofundada e completa.

Contudo, as demais leis mencionadas, Lei 11.079/04 e Lei 11.107/05, são de grande relevância para o Poder Público, tendo em vista que também tratam de meios de contratação com o particular, malgrado, não são o objeto do presente trabalho.

## 2.1. Conceito

O conceito de uma palavra está intimamente relacionado a sua origem, e em razão disto, sob a ótica de André Castro de Carvalho, a infraestrutura possui uma ligação às ciências exatas, de modo que a sua principal vertente está em seu caráter técnico e sua origem militar<sup>11</sup>.

Corroborando com esse entendimento, e dando enfoque para essa origem militar, é inegável a afirmação de que o mundo se alterou significativamente após a Segunda Guerra Mundial, e é exatamente nesse momento que a infraestrutura ganhou seu lugar de destaque no desenvolvimento nacional.

É nesse cenário que René Frey (1972, p. 25 apud CARVALHO, 2013)<sup>12</sup> também se manifesta, convergindo com o posicionamento de André Castro de Carvalho, mencionado anteriormente, dizendo que a infraestrutura se apresentou como um “instrumento cardinal” no desenvolvimento de um país.

Desta forma, restou demonstrado a origem e relevância da infraestrutura para uma sociedade, e com isso, é certo dizer que, para se alcançar a mesma, são necessárias a realização de obras, de modo que os contratos de construção, meio que viabiliza a realização da infraestrutura, são, por vezes complexos e extensos.

---

outras providências. Brasília: DF, 1995. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112462.htm/](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112462.htm/). Acesso em nov. de 2020.

<sup>11</sup> CARVALHO, André Castro de. *Infraestrutura sob uma perspectiva pública: Instrumentos para seu desenvolvimento*. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. p. 73. DOI 10.11606/T.2.2013.tde-27112013-152626. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2133/tde-27112013-152626/pt-br.php>. Acesso em nov. de 2020.

<sup>12</sup> *Ibidem*.



Ainda sobre o conceito da infraestrutura, Reimut Jochimsen<sup>13</sup> contribui de forma significativa para o desenrolar dessa temática expondo seu posicionamento,

O uso atual do conceito de infraestrutura adveio da terminologia militar. Ele descreve o conjunto de todas as construções, equipamentos e redes de comunicações necessárias para os serviços de suprimento, em especial no que se refere ao transporte de mercadorias e envio de informações. O termo é emprestado das línguas românicas, as quais utilizam a palavra para definir as partes imóveis do sistema de transportes, como as subestruturas das estradas de ferro (“dormentes”) e as redes e rotas aéreas (aeroporos). Recentemente, “a infraestrutura” refere-se, também, em geral, “às bases de uma organização”.

Posto isso, após a explicitação conceitual de alguns doutrinadores, é possível se inferir que a infraestrutura não é um componente simples da sociedade, e em razão disto, os contratos que a precedem seguem na mesma linha de complexidade, o que, por vezes, acaba dando espaço para o surgimento de conflitos no desenvolver de seus projetos.

Sendo assim, ao longo do presente trabalho, restará demonstrado o quão prejudicial esses conflitos podem ser para a sociedade como um todo e como é possível resolver essa problemática por meio de formas alternativas para além da máquina judiciária.

## **2.2. Histórico e importância**

Tendo em vista o conceito mencionado anteriormente, resta mais do que evidenciado que a infraestrutura fez parte dos pilares que estabelecem uma sociedade, por isso, pode ser percebida desde os primórdios da existência da vida humana, a partir do momento em que agrupam e passam a viver e modo social.

Desta forma, com o fito de atender as necessidades basilares humanas, foi necessária a criação de técnicas como a adubação, irrigação, saneamento básico, tendo em vista a sua essencialidade à manutenção da vida em sociedade<sup>14</sup>.

Com o tempo, e com o crescimento populacional, as complexidades foram ficando cada vez mais elevadas, de modo que houve a necessidade da

---

<sup>13</sup> JOCHIMSEN, Reimut. *Theorie der Infrastruktur : Grundlagen der marktwirtschaftlichen Entwicklung*. J.C.B. Mohr: Tübingen, 1966. p. 100.

<sup>14</sup> JÚNIOR BOULOS, Alfredo. *360º história sociedade & cidadania*. 3ªed. – São Paulo: FTD, 2017. p. 42 – 44.

concentração do poder, onde deu-se início a formação do Estado. Todavia, ainda há quem acredite que o Estado sempre existiu, mesmo que mínimo<sup>15</sup>.

A atuação do Estado nem sempre uniforme. Essa participação se deu de maneiras diferentes ao longo dos anos, os modelos políticos e econômicos das sociedades influenciavam diretamente essa relação.

Por conseguinte, de acordo com André Castro de Carvalho<sup>16</sup>:

A promoção de infraestrutura sempre foi uma das maiores preocupações das grandes civilizações no decorrer da História: Citem-se por exemplo, as civilizações egípcias, chinesas e indianas, cujo desenvolvimento na gestão de seus respectivos impérios deixou contribuições para a Administração Pública atual.

De acordo com Pedro Henrique Pedreira Campos<sup>17</sup>, existiram três principais fases da infraestrutura brasileira, a primeira, que foi marcada pelos investimentos estrangeiros, na qual atuavam mais as concessionárias.

A segunda fase, onde o Estado se mostrava mais presente, atuando de maneira mais direta, o que resultou em um período de estatização da contratação de obras de construção.

Para além da exposição de Campos<sup>17</sup>, no que tange a esse segundo momento, André Castro de Carvalho<sup>16</sup>, contribui dizendo que foi na Idade Média que foi possível notar um maior crescimento do Estado, e por isso o seu intervencionismo era mais evidenciado nas obras públicas, o que justificava o fato de o particular ser imprescindível. E, por fim, a terceira fase, que foi caracterizada por uma descentralização das atividades Estatais, dando espaço para maior interação com o particular<sup>17</sup>.

Por conseguinte, há uma nítida relação da infraestrutura com o modelo de gestão pública, tendo em vista a o papel da Administração Pública na construção de uma sociedade, conforme mencionado anteriormente.

Isto posto, com o fito de se alcançar uma sociedade justa e com um funcionalismo otimizado, ao longo dos anos a Administração Pública buscou, por

---

<sup>15</sup> ABREU, Dalmo Dallai de. *Elementos da teoria geral do estado*. 26ªed. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 20.

<sup>16</sup> CARVALHO, André Castro de. *Infraestrutura sob uma perspectiva pública: Instrumentos para seu desenvolvimento*. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. p.32. DOI 10.11606/T.2.2013.tde-27112013-152626. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2133/tde-27112013-152626/pt-br.php>. Acesso em nov. de 2020.

<sup>17</sup> CAMPOS, Pedro Henrique Campos. *Estranhas catedrais: as empreiteiras brasileiras e a ditadura civil-militar, 1964-1988*. Rio de Janeiro: Eduff, 2014, p. 42 - 65.

meio de suas políticas públicas, se aperfeiçoar para garantir um bem estar social, que vai muito além de suas relações interpessoais, expandindo para as suas construções e estruturas básicas e obras, propriamente ditas, a exemplo de pontes, tuneis, redes de esgotos e todas as outras estruturas necessárias à uma civilização.

Segundo Luís Alberto Húngaro “nota-se que a mudança na forma como as políticas públicas são implementadas possui estreita relação com a gestão pública e a organização administrativa, o que demanda a análise dos modelos teóricos correspondentes ao seu desenvolvimento”<sup>18</sup>.

Ainda dentro da linha de raciocínio do referido autor, podemos inferir que, a passagem da gestão patrimonialista para a gestão gerencial do Estado, teve como elemento orientador o princípio da eficiência, tendo em vista seu alto custo.

À vista disso, diante do que foi exposto, a infraestrutura possui papel fundamental na sociedade, e é claro, junta a ela, a Administração Pública, por meio de suas políticas públicas.

Sendo assim, a Administração Pública passou a delegar a sua função de realizadora para o particular por meios de contratos administrativos, que vão ser mais detalhados em um momento mais oportuno nesse trabalho.

### **2.3. Elementos da Infraestrutura**

Como já visto anteriormente, a infraestrutura é aquilo se serve se base para o desenvolvimento pleno da sociedade, deste modo é notória a sua relevância, não à toa que a sua competência pertence ao Estado, ou seja, ao poder público e por questões relacionadas ao custo e a complexidade, eventualmente pode ser delegada aos particulares.

Em razão disto, é do interesse social e geral que as obras públicas sejam realizadas em um tempo hábil e com um reduzido custeio, até mesmo porque, esses investimentos realizados são diretamente proporcionais ao desenvolvimento social<sup>19</sup>.

Desta forma, torna-se notório que um dos principais elementos que compõe a infraestrutura é a economia, desta forma se faz prescindível seus financiamentos

---

<sup>18</sup> HUNGARO, Luis Alberto. As transformações da gestão pública e o governo por contratos: a contratualização das políticas públicas. *Revista Digital de Direito Administrativo*, São Paulo, vol. 3, n. 2, p. 367-383, 2016. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2319-0558.v3i2p367-383>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rdda/article/view/114233>. Acesso em nov. de 2020.

<sup>19</sup> MUSGRAVE, Richard. *Finanças Públicas: Teoria e Prática*. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1980, p. 41 - 48.

para a concretização das obras públicas, cabendo, dentre outras financiadoras, ao BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social compatibilizar e aprimorar a execução de tais projetos, estimulando a ampliação da atuação desse setor<sup>20</sup>.

Por conseguinte, ainda tendo o BNDES<sup>21</sup> nos holofotes, de acordo com um Seminário realizado por este:

Esse é um dos pilares para um ciclo vigoroso e sustentável de investimentos em infraestrutura, sendo fundamental para o crescimento econômico do país. Diversos estudos apontam para uma meta desafiadora: mais que dobrar a taxa de investimentos em infraestrutura em proporção ao PIB, para cerca de 4% anuais. Para atingi-la, são necessárias medidas como planejamento de investimentos no longo prazo, capacidade de estruturar projetos de boa qualidade, aperfeiçoamento e fortalecimento das instituições, segurança jurídica e regulatória, previsibilidade para atrair os recursos para o financiamento dos investimentos e a existência de um setor de construção civil robusto e moderno, que esteja alinhado às melhores práticas internacionais.

Corroborando com esse entendimento, Jacques Chevallier<sup>22</sup> destaca esse papel da economia atrelado ao Estado no financiamento de grandes projetos e obras de infraestrutura, inclusive, para contornar cenários que muitas vezes são de turbulência e crise.

Por conseguinte, não é precipitado, muito menos especulação, afirmar que, no Brasil há uma direta relação entre infraestrutura e desenvolvimento, de modo que opera em diversos setores da sociedade, como “na capacidade de atração de investimentos, no incentivo ao empreendedorismo, na geração de empregos e até na qualidade de vida da população”<sup>23</sup>.

Para além do que foi exposto, os principais elementos que compõem a infraestrutura, são, a geração de energia, o sistema de transporte, as telecomunicações o saneamento, instituições educacionais e de saúde.

---

<sup>20</sup> BERCOVICI, Gilberto. *Desigualdades Regionais, estado e Constituição*. São Paulo: Max Limonad, 2003, p. 201.

<sup>21</sup> GODIM, Carlos Eduardo; LEVY, Joaquim; ANG, Hector Gomez; MARTINS, José Carlos; TADINI, Venilton; PINTO, Felipe; BERTOCCO, Karla; VASCONCELOS, Adalberto; CASTRO, Jônathas de.; MARCASSA, Natália; EIRA, Marcelo Luiz Souza da; PAIVA, Solange; CALMON, Eliana. *Estratégia, Governança e Estruturação de Projetos de Infraestrutura*. In: Seminário O novo ciclo de investimentos em Infraestrutura e a transparência na construção civil, 2019, Rio de Janeiro. *Resumos*. Rio de Janeiro: BNDES, 2019. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/onde-atuamos/infraestrutura/o-novo-ciclo-de-investimentos-em-infraestrutura-e-a-transparencia-na-construcao-civil>. Acesso em nov. de 2020.

<sup>22</sup> CHEVALLIER, Jacques. *O Estado pós-moderno*. Belo Horizonte: Fórum, 2009, p. 281 - 282.

<sup>23</sup> PENA, Rodolfo F. Alves. *Infraestrutura e desenvolvimento*. *Brasil Escola*. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/infraestrutura-desenvolvimento.htm>. Acesso em out. de 2020.

Sendo assim, podemos inferir das informações já referenciadas que, além do viés social, a infraestrutura é uma atividade econômica, e com isso se concretiza em uma obra ou uma instalação, que geralmente é vinculada à exploração de um serviço público e tem como titular a Administração Pública<sup>24</sup>.

Posto isto, depreende-se que uma população só tem ganhos ao atingir um grau elevado de desenvolvimento e investimento na infraestrutura, isso porque, caso não se observe o avanço nessa área, basilar de uma sociedade moderna, observa-se “um grande obstáculo à competitividade das empresas e uma série de restrição à retomada do crescimento econômico e um baixo padrão de qualidade de vida da população”<sup>24</sup>.

Corroborando com esse posicionamento, o IPEA<sup>25</sup> manifesta-se da seguinte maneira:

Há muito se reconhece a importância de uma infraestrutura econômica adequada para a geração de um ambiente propício ao desenvolvimento. Diversos autores da atualidade têm discutido a relevância da infraestrutura na provisão de insumos produtivos – água, energia, transportes etc. – no crescimento econômico e na redução da pobreza e da desigualdade social.

Nada obstante, se faz mister avultar que existe uma variedade de fatores externos que possuem influência direta com as contas públicas, de modo a colocar em cheque os gastos com a infraestrutura adequada, sendo este um dos maiores desafios dos gestores públicos, conforme análise da eficiência e equidade do gasto público no Brasil pelo Grupo Banco Mundial<sup>26</sup>.

<sup>24</sup> FRÓES, Fernando. In: MARTINS, José Eduardo; QUEIROZ, João Eduardo Lopes; SANTOS, Márcia Walquira Batista dos (Coords.). Curso de Direito Administrativo Econômico. *Infraestrutura pública: Conceitos, importância e a intervenção governamental*. São Paulo: Atlas, 2011, p. 259 - 261.

<sup>25</sup> IPEA. *Infraestrutura econômica no Brasil: diagnósticos e perspectivas para 2025*. v.1, livro 06. Brasília: Ipea, 2010, p. 15. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3210/1/Livro6\\_InfraestruturaSocial\\_vol1.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3210/1/Livro6_InfraestruturaSocial_vol1.pdf). Acesso em nov. de 2020.

<sup>26</sup> Ao longo das duas últimas décadas, o Brasil observou um consistente aumento dos gastos públicos, o que agora coloca em risco a sustentabilidade fiscal. Nos últimos anos, o impacto do aumento constante dos gastos foi agravado pela queda das receitas resultante de uma profunda recessão e pelo crescimento dos gastos tributários. Essa combinação resultou em déficits fiscais anuais superiores a 8% do PIB em 2015-2016 e um aumento da dívida pública de 51,5% do PIB em 2012 para mais de 73% do PIB em 2017. O ajuste fiscal necessário para estabilizar a dívida pública no médio prazo é grande – cerca de 5% do PIB no resultado primário. Se o Brasil não conseguir reverter essa tendência, os resultados serão a perda de confiança dos investidores (nacionais e internacionais), a desvalorização da taxa de câmbio e o aumento da inflação, o que levaria o país de volta aos tempos críticos dos anos 1980 e início dos anos 1990. Além da estabilização fiscal, o Brasil precisa criar espaço fiscal adicional para aumentar o investimento em infraestrutura. O gasto público não é somente maior do que o Brasil pode pagar, mas também contribuí pouco para apoiar o crescimento, já que o investimento público foi quase completamente anulado nos últimos anos. GRUPO BANCO MUNDIAL. *Um ajuste justo: análise da eficiência e equidade do gasto público no Brasil*. Brasil, novembro de 2017. Disponível em:

Dessarte, com base em tudo aqui apresentado, os investimentos na infraestrutura são como apostar no mais correto pilar para alcançar uma sociedade mais produtiva nos seus mais variados setores, como também alavancar uma melhoria na qualidade de vida da população em geral, convergindo com o interesse público e bem comum.

Em razão do exposto, é indispensável que essa infraestrutura seja alcançada por meio de obras, sendo estas, em sua maioria, projetos longos e complexos, tendo em vista que se tratam de rodovias, aeroportos, corredores de ônibus, metrô, expansão de captação de água, drenagens, portos, obras de saneamento, ou seja, possui o foco de permitir a fluidez da vida em sociedade de forma mais evoluída.

Desta forma, tendo como um dos veículos mais usados para se alcançar um infraestrutura digna e útil, essas obras passaram a conservar em sua essência um atenção mais redobrada, pois não pode-se perder de vista o fato de que, como a mesma é essencial para manutenção da sociedade, deve possuir um papel de eficiência, com o objetivo cumprir a sua finalidade.

À vista disso, mesmo com a crescente globalização, não é difícil de perceber que o grau de desigualdade dos países é muito evidente, e por isso, em uma análise dos países mais desenvolvidos, pode-se inferir algumas estratégias, como a “preferência a investimentos em projetos que estejam vinculados ao desenvolvimento econômico e social mais extenso, redução no tempo de aprovação das obras, aprimorar o que já existe ao invés de apenas pensar em novas obras”<sup>27</sup>.

Logo, trazendo esse viés para um olhar menos teórico e mais prático, o Banco Mundial, na apresentação de sua análise da eficiência e equidade do gasto público no Brasil, realizada no ano de 2017, corrobora com o entendimento explicitado acima, de modo a afirmar que a melhora dos métodos de aquisições públicas por meio de suas respectivas obras, propiciaria mealhar de maneira significativamente os cofres públicos nos seus mais diversos níveis<sup>28</sup>.

---

<http://documents1.worldbank.org/curated/en/884871511196609355/pdf/121480-REVISED-PORTUGUESE-Brazil-Public-Expenditure-Review-Overview-Portuguese-Final-revised.pdf>. Acesso em 25 de out. de 2020.

<sup>27</sup> FIA. *Infraestrutura: o que é, tipos, importância e problemas*. Fundação Instituto de Administração, 2019. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/infraestrutura/>. Acesso em nov. de 2020.

<sup>28</sup> “Uma análise das licitações públicas realizadas pelo Governo Federal durante os três anos de 2012-2014, cobrindo cerca de R\$ 155 bilhões (ou 5% orçamento federal, em média) indica que o Governo Federal pode economizar entre R\$ 24 bilhões e R\$ 35 bilhões em três anos (ou um valor entre 0.15% e 0.20% do PIB anualmente; aproximadamente 1% do orçamento federal) via a introdução de estratégias customizadas para licitações públicas. O limite inferior (de R\$ 24 bilhões) considera um cenário conservador baseado no desenvolvimento de estratégias melhores de compra

Sendo assim, é possível concluir que a infraestrutura e os elementos que a compõem, exercem um papel de grande destaque dentro da sociedade, isso porque, é a partir deles que o Poder Público consegue atender, não somente as necessidades básicas da sociedade, mas também proporcionar uma qualidade de vida para os cidadãos de forma satisfatória e plena.

---

para obter economias de escalar, maior competitividade, diversificação de ofertantes, minimizar o efeito da sazonalidade dos preços, entre outras estratégias que podem ser implementadas durante a fase de compras. O valor mais alto (de R\$ 35 bilhões) corresponde a um cenário agressivo que exigiria também gerenciamento da demanda, para reduzir desperdício, para repor materiais e serviços, e para padronizar produtos de baixa complexidade. Todas as economias propostas não necessitam de modificações nas leis de licitação e contratos ou da elaboração de novas leis. Todas as propostas são baseadas unicamente em planejamento e estratégias de licitações, seguindo políticas já existentes”. GRUPO BANCO MUNDIAL. *Um ajuste justo: análise da eficiência e equidade do gasto público no Brasil*. Brasil, novembro de 2017. Disponível em: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/884871511196609355/pdf/121480-REVISED-PORTUGUESE-Brazil-Public-Expenditure-Review-Overview-Portuguese-Final-revised.pdf>. Acesso em 25 de out de 2020.

### **3. CONTRATOS ADMINISTRATIVOS COMO INSTRUMENTOS DE DIREITO PÚBLICO PARA VIABILIZAR PROJETOS DE INFRAESTRUTURA.**

Diante do que já foi exposto, restou explicado que o Estado passou a delegar a sua função executora no desenvolver de algumas obras para o particular, em decorrência dos altos custos que a acompanham, e essa delegação é realizada por meio de contratos administrativos.

Um contrato é um vínculo jurídico que viabiliza a realização de alguns serviços prestacionais, de modo a criar obrigações recíprocas entre ambos os polos da relação que passou a existir.

Desta feita, esse instrumento possui um grau de complexidade bastante elevado, e com isso, o tempo de sua duração, por vezes, é extenso, o que pode ocasionar diversas situações que não foram previstas no momento da assinatura do contrato.

Corroborando com o pensamento de Trindade, o cenário de incertezas se faz muito mais provável em decorrência do extenso lapso temporal, o que resulta em possíveis litígios<sup>29</sup>.

Não obstante, tanto no mundo civilista, como também no direito público, existem uma vasta variedade de contratos, sendo que, em quase a sua totalidade, possuem as mesmas características, segurança jurídica em seu equilíbrio social, ou seja, é um negócio jurídico bilateral ou plurilateral. É o acordo de vontades, capaz de criar, modificar ou extinguir direitos.

#### **3.1. Contratos administrativos e sua (in)completude**

Logo de início, é interessante que reste demonstrado que ao se falar em contrato, convergindo a uma tendência administrativa, é a mais pura representação do avanço que vem ocorrendo na administração pública, de modo a abandonar os velhos paradigmas da supremacia do poder público como uma ideologia principiológica absoluta, ao passo que abre-se espaço para um local de diálogo com o particular.

---

<sup>29</sup> TRINDADE, Bernardo Ramos. *Comitê de Resolução de Disputas nos Contratos de Construção e Infraestrutura: Uma abordagem prática sobre a aplicação de Dispute Boards no Brasil*. São Paulo. Pini, 2016, p. 33.



Isto posto, se faz relevante esclarecer que por muito tempo se acreditou que não era possível se falar em contrato administrativo, tendo como um de seus principais pensadores, o autor Oswaldo Aranha Bandeira de Melo, defendendo um posicionamento isso seria uma violação ao princípio da autonomia de vontade, afinal, a Administração Pública, possuía ao seu favor uma vantagem de alteração unilateral a qualquer tempo<sup>30</sup>.

Todavia, por outro lado, com um pensamento mais moderno, contudo, que ainda possuía um viés de distanciamento do poder público do particular, não permitindo um diálogo mais fluído, era a corrente que defendia a existência desse contrato administrativo sob a ótica de duas perspectivas, a dos contratos regidos pelo direito privado, e também aqueles regidos pelo direito público, a exemplo dos de concessão de uso de bens públicos, permissão de serviços públicos, dentre outros.

Por conseguinte, aqueles que seguiam os ditames civilistas estavam no grupo dos contratos de “locação, permuta e compra e venda, quando então atuaria sem prerrogativas em face do particular contratado”<sup>31</sup>.

Em razão dessa divisão, e por mais que se buscassem manter o direito público no seu mais alto púlpito, a legislação civilista, em alguns momentos, era aplicada de forma subsidiária.

Dessarte, conforme já mencionado no início do presente capítulo, o consentimento das partes envolvidas nos contratos administrativos, meio de veiculação para realização das obras de infraestrutura, é um grande avanço que somente foi alcançado recentemente.

Posto isto, pode-se falar que houve uma ruptura com a concepção retrograda da verticalização das relações que envolve a Administração Pública e os administrados, sendo essa mudança de paradigma, uma consequência diretamente relacionada com a humanização e busca por uma resolução pacífica dos conflitos resultantes da referida relação entre o Poder Público e o particular<sup>32</sup>.

Em consequência disto, contata-se que, é claro e evidente que a Administração Pública está em um processo de atualização e que está ocupando o

---

<sup>30</sup> MELLO, Oswaldo Aranha Bandeira de. *Princípios Gerais de Direito Administrativo*. Rio de Janeiro: Editora Forense, 1979.

<sup>31</sup> CARVALHO, Matheus. *Manual de Direito Administrativo*. 4. ed. rev., amp. e atual. Salvador: JusPODIVM, 2017, p. 537.

<sup>32</sup> DI SALO; Sílvia Helena Picarelli Gonçalves Johonsom. *Mediação na Administração Pública Brasileira: o Desenho Institucional e Procedimental*. 1ª ed. São Paulo: Almedina, 2018, p. 23.

centro do palco de variadas questões, contudo, neste estudo, os holofotes convergiram no sentido de aplicar essa humanização e consensualismo às soluções de conflitos, buscando-se soluções mais eficientes e com custos mais reduzidos.

Em sequência, essa é a brecha para que se opte por contratos incompletos no que tange a sua aplicabilidade em obras grades, como as de infraestrutura, tendo vista o interesse público na sua realização de forma mais eficiente e menos custosa, colocando em xeque as eternas batalhas judiciais. Em razão disto, o resultado dessa alteração de perspectiva foi o distanciamento do “método contencioso dialético de solução de conflitos”<sup>32</sup>.

Para além dos contratos administrativos, cumpre esclarecer que um contrato completo é aquele que tudo prevê. Ocorre que, essa realidade não é factível, levando-se em consideração os mais variados motivos que provocam a sua incompletude, como os custos da transação, racionalidade limitada, assimetria informacional, complexidade do ambiente de contratação<sup>33</sup>.

De acordo com SZTJAN<sup>34</sup>, o contrato incompleto reflete “a capacidade limitada de se descrever os infinitos estados da natureza, predispor medidas para execução da operação, se ou quando, sofrerem alterações”.

Posto isso, uma das principais consequências, podendo-se ainda afirmar que é uma das grandes vantagens de um contrato incompleto, a questão da possibilidade de ser flexível, alcançando uma maior eficiência contratual.

Nesse sentido que Fici<sup>35</sup> elucida que “o contrato incompleto deve ser definido como um modelo alternativo de administração de riscos, caracterizado por uma lógica de decisão e alocação de riscos ex post, ou seja, o contrato incompleto não aloca ex ante, os riscos entre as partes, mas determina um procedimento para alocação ex post”, ao passo que Araújo<sup>36</sup> segue a mesma linha de raciocínio, afirmando que o inacabamento contratual é uma resposta pragmática às imperfeições.

---

<sup>33</sup> CARMO, Lie Uema do. *Contratos de Construção de Grandes Obras*. São Paulo: Almedina Brasil, 2019, p. 244.

<sup>34</sup> SZTJAN, Rachel; ZYLBERSZTJAN, Decio. *Direito e economia: análise econômica do direito e das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2005, p. 14.

<sup>35</sup> FICI, Antônio. *Il contrato incompleto*. Torino: G. Giappichelli, 2005, p.125.

<sup>36</sup> “O inacabamento contratual é a resposta pragmática a um contexto econômico e jurídico eivado de imperfeições e incertezas – é o fruto da constatação de que talvez não valha a pena alongar as negociações quando as resultantes estipulações não erradicariam ou cobririam eficiente os riscos subsistentes, ou quando elas se tornassem insusceptíveis de desencadear reações tutelares adequadas”. ARAÚJO, Fernando. *Teoria econômica do contrato*. Coimbra: Almedina, 2007, p.151.

A teoria econômica do contrato incompleto, versa a respeito da interação entre economia e direito, de modo que o contrato é o meio vinculativo que possibilita a execução da infraestrutura.

Desta forma, essa teoria segue na vertente de se alcançar uma eficiência com baixo custo/benefício, frente a impossibilidade da plena realização completa contratual.

Em razão disto, dentre os vários motivos para que se defenda o contrato incompleto estão, custos da transação, racionalidade limitada, assimetria informacional e a complexidade do ambiente de contratação.

Preliminarmente, conforme a ordem cronológica do desenvolvimento de um tema se faz oportuno conceituar o que seria esse custo de transação, que nas palavras de Ezio Guerinoni<sup>37</sup> se enquadraria como aquele gasto usado na realização e execução de acordos, não somente os financeiros, mas também tempo e energia das partes.

Por conseguinte, no tocante a racionalidade limitante dos contratantes e contratados, tendo em vista que os contratos são celebrados entre seres humanos, não tem como se deixar de lado a racionalidade limitada, ou seja, não tem como as partes preverem todas as situações que podem vir a ocorrer.

Sendo assim, corroborando com esse entendimento, Herbert Simon<sup>38</sup> alvitava que, mesmo que os contratantes fossem maximizador em suas intenções, pelo fato de se tratarem de seres humanos, estavam sujeitos a cometerem erros e omissões, pois não seria possível a previsão integral dos riscos contratuais, potencializando, mais uma vez, as vantagens da realização de um contrato incompleto, onde os futuros litígios sejam dirimidos de maneira mais consensual.

Já no que se refere a assimetria informacional, há uma relação direta com a questão da técnica específica, pois, em um contrato de infraestrutura, por exemplo, o gestor público, ao realizar uma licitação e por conseguinte iniciar a execução da obra, não detém esse conhecimento técnico de engenharia, havendo um desequilíbrio informacional entre as partes envolvidas, e conseqüentemente possíveis litígios futuros.

---

<sup>37</sup> GUERINONI, Ezio. *Incompletezza e completamento del contratto*. Milano: Giuffrè, 2007, p. 42 - 43.

<sup>38</sup> SIMON, Hebert A. Theories of decision-making in economics and behavioral Science. *The American Economic Review*. v. 49, n. 3, 1959, p. 253 – 283.

Por fim, mas não menos relevante, outro fator que leva a defesa da teoria econômica do contrato incompleto é a complexidade do ambiente de contratação, de modo que tal ambiente está diretamente relacionado a ampliação das técnicas e de uma maior tecnologia e informação.

### 3.2. Espécies

Conforme já mencionado anteriormente, a Administração Pública, por já ter que lidar com diversas contas e outras várias atribuições do Estado, teve como uma opção a sua maior eficiência se colocar no lugar de Gestor Público e delegar a função de executar determinadas obras de infraestrutura para o particular, e desse modo os contratos administrativos passaram ocupar boa parte do cenário no que tange a essa execução, tendo em vista o fato de ser o meio veiculador entre a Administração e o particular.

Desta forma, de acordo Jacintho Arruda Câmara<sup>39</sup>, dependendo das circunstâncias postas, como o prazo, fruição de benfeitorias, disponibilidade orçamentária, há opções legislativas que se adequam aos objetivos perseguidos.

Por conseguinte, o referido autor ainda complementa sua linha de raciocínio dizendo que, ao optar por um modelo contratual, a Administração Pública não se baseia em questões puramente jurídicas, contudo, após a escolha, a mesma fica vinculada “as condições legais previstas para sua implementação”<sup>40</sup>.

Em razão dessa realidade de vínculos e negócios jurídicos formados, os contratos administrativos foram ganhando as mais variáveis formas de se mostrar, de modo que o ordenamento jurídico especificou cada um deles para melhor se adequar a situação que se mostrasse, alcançando uma maior eficiência contratual.

#### 3.2.1 Contratos em geral e licitações – Lei nº 8.666/93

De início, vale evidenciar alguns termos conceituais, a exemplo do que é a licitação, pois, a partir disso sua importância restará mais do que comprovada no

---

<sup>39</sup> CAMARA, Jacinto. In: SUNDFELD, Carlos Ari Sundfeld; MARCATO, Fernando S. Marcato; JUNIOR, Mario Engler Pinto Junior (Coord.). Direito da Infraestrutura: Volume 1. *Contratações Públicas para Projetos de Infraestrutura*. São Paulo: Saraiva. 2017. p. 59.

<sup>40</sup> *Ibidem*.

que tange ao auxílio às obras de infraestrutura e a sua importância para a concretização dos avanços sociais.

A Lei nº 8.666/93, por ser a mais antiga e mais abrangente, é a opção contratual mais adotada pela Administração Pública, sendo percebida na maioria de suas obras de infraestrutura.

Sendo assim, a licitação possui aparato legal, autorizando que, em observância aos princípios da Administração Pública, a mesma recebe proposta, escolhendo a mais vantajosa dentre aquelas, com o fito de se executar uma pretensão<sup>41</sup>.

Posto isso, “deve ser compreendida com um conjunto ordenado e sucessivo de atos praticados por agentes públicos (ou nesta condição) e por particulares objetivando a consecução de um efeito final consubstanciado na seleção da proposta de contratação mais vantajosa”<sup>42</sup>.

Por conseguinte, é válido ressaltar que essa Lei disciplina uma execução indireta das obras de infraestrutura, pela Administração Pública, coexistindo quatro meios que podem ser adotados, a) empreitada por preço global, b) por preço unitário, c) a tarefa e d) empreitada integral, com fulcro no artigo 6, VIII, da Lei Geral das Licitações<sup>43</sup>.

Contudo, tendo em vista o tamanho, a complexidade e tempo de duração dessas obras, a Lei 8.666/93, não é a mais indicada para tanto, tendo em vista que “esse regime se destina a pequenos trabalhos”<sup>44</sup>, de modo que nos tópicos a seguir ficará demonstrado as demais alternativas que melhor se encaixam para essa categoria das grandes obras.

Em razão disto, Lei 8.666/93, deixa, de forma expressa, a questão da vinculação do poder público a ela, tendo em vista que o gestor deve obedecê-la rigorosamente, com fulcro no artigo 4º da referida Lei.

---

<sup>41</sup> AMORIM, Victor Aguiar Jardim de. *Licitações e contratos administrativos: teoria e jurisprudência*. 3. ed. Brasília, DF: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2020, p. 23 - 25.

<sup>42</sup> STEINGRABER, Ronivaldo; FERNANDEZ, Ramon Garcia. A racionalidade limitada de Herbert Simon na Microeconomia. *Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política*, São Paulo, nº 34, p. 123 – 162, 01 de fevereiro de 2013. ISSN 2595-6892. Disponível em: <http://www.revistasep.org.br/index.php/SEP/article/view/5>. Acesso em out. de 2020.

<sup>43</sup> CAMARA, Jacinto. In: SUNDFELD, Carlos Ari Sundfeld; MARCATO, Fernando S. Marcato; JUNIOR, Mario Engler Pinto Junior (Coord.). *Direito da Infraestrutura: Volume 1. Contratações Públicas para Projetos de Infraestrutura*. São Paulo: Saraiva. 2017. p. 67.

<sup>44</sup> *Ibidem*.

Diante do exposto, a necessidade da implementação e da regularização das licitações por meio da Lei 8.666/93, resta mais do comprovada, e com isso os seus principais objetivos, de acordo com Victor Aguiar Jardim Amorim<sup>45</sup>, são; a) respeito a isonomia, b) estímulo a competição e barateamento dos custos despendidos pela Administração, e c) promoção de um desenvolvimento nacional mais sustentável, tendo em vista o viés holístico que deve ser sempre levado em consideração.

Por conseguinte, observando-se as variadas modalidades de licitações, as mesmas apresentam variados graus de complexidade e valor, e em razão disto, a execução dos contratos pode apresentar litígios entre os contratantes, o que não é o cenário ideal, afinal, obras atrasadas sempre geram prejuízos que podem ser evitados.

É nesse cenário que a lei de licitações, prevê de forma expressa a possibilidade de tais conflitos serem dirimidos por meios extrajudiciais quando tratarem de uma exigência de instituição financeira multilateral ou agência de fomento externas<sup>46</sup>.

### 3.2.2 Regime diferenciado de contratação – Lei nº 12.462/11

Logo de início se faz relevante dizer que esse Regime Diferenciado de Contratação foi projetado com o intuito de tornar a execução das obras para Copa do Mundo e para as Olimpíadas, de modo que sua lei instituidora foi a nº 12.462/11, sendo regulamentada pelo Decreto nº 7.581/11.

Sendo assim fica em evidência que se tratava de algo pontual, todavia, por sua projeção ter cumprido de forma satisfatória os projetos a que foi designada inicialmente, o que uma exceção se vem sendo aplicada com reincidência.

Desta forma, perpassando pelos ditames da referida Lei, é possível se inferir que se trata de algo que busca uma simplicidade, algo que caminhe diametralmente oposta a burocratização que a lei geral das licitações, Lei 8.666/93, prega.

---

<sup>45</sup> Amorim, Victor Aguiar Jardim de, 1986- Licitações e contratos administrativos: teoria e jurisprudência / Victor Aguiar Jardim de Amorim. – 3. ed. – Brasília, DF: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2020, P. 25.

<sup>46</sup> VIRGILI, Verena. Dispute Boards em contratos administrativos como instrumento eficiente para antecipar a solução de potenciais conflitos. *Azevedo Sette Advogados*, 2020. Disponível em: <http://www.azevedosette.com.br/noticia/dispute-boards-em-contratos-administrativos-como-instrumento-eficiente-para-antecipar-a-solucao-de-potenciais-conflitos/5657>. Acesso em nov. de 2020.

Posto isto, o RDC, com fulcro em seu artigo 3º, diz expressamente sobre a observância de determinados princípios, sejam eles, a eficiência, economicidade e desenvolvimento sustentável<sup>47</sup>.

Sendo assim, nas palavras de Celestino<sup>48</sup>:

Referido regime trouxe em seu bojo uma série de inovações a fim de dar efetividade às celebrações contratuais, dentre elas estão: caráter sigiloso do orçamento, inversão de fases, regime de contratação integrada, remuneração variável, regulamentação do Registro de Preços, pré-qualificação permanente, critério do maior retorno econômico, escolha de proposta, prazo recursal único, dentre outras.

Em razão disso, pode-se afirmar que o objetivo da Administração Pública, pauta-se basicamente em se alcançar uma eficiência, de modo que esteja abarcada a questão do equilíbrio fiscal em detrimento das necessidades sociais e isto é diretamente proporcional à forma que os Gestores Públicos realizam a sua contratação<sup>49</sup>.

Por conseguinte, corroborando com esse pensamento, Meirelles<sup>50</sup> diz que:

(...) o que se impõe a todo o agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros”, e acrescenta que “o dever da eficiência corresponde ao dever da boa administração.

<sup>47</sup> BRASIL. *Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011*. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, a legislação da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e a legislação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero); cria a Secretaria de Aviação Civil, cargos de Ministro de Estado, cargos em comissão e cargos de Controlador de Tráfego Aéreo; autoriza a contratação de controladores de tráfego aéreo temporários; altera as Leis nºs 11.182, de 27 de setembro de 2005, 5.862, de 12 de dezembro de 1972, 8.399, de 7 de janeiro de 1992, 11.526, de 4 de outubro de 2007, 11.458, de 19 de março de 2007, e 12.350, de 20 de dezembro de 2010, e a Medida Provisória nº 2.185-35, de 24 de agosto de 2001; e revoga dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998. Brasília: DF, 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-014/2011/lei/112462.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-014/2011/lei/112462.htm). Acesso em nov. de 2020.

<sup>48</sup> CELESTINO, F. K. R. Regime Diferenciado de Contratações: breves comentários à exceção que virou tendência. *Revista Controle - Doutrina e Artigos*, v. 10, n. 2, p. 170-201, 31 dez. 2012. DOI: <https://doi.org/10.32586/rcda.v10i2.241>. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/241>. Acesso em nov. de 2020.

<sup>49</sup> MELO, Tatiana Massaroli; FUCIDJE, José Ricardo. Racionalidade limitada e a tomada de decisões em sistemas complexos. *Revista de Economia Política*, 36 (3), 2016, p. 622 – 345. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0101-31572016v36n03a09>. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-31572016000300622&script=sci\\_abstract&lng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-31572016000300622&script=sci_abstract&lng=pt). Acesso em nov. de 2020.

<sup>50</sup> MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004, p. 94.

Posto isso, o RDC é uma alternativa bastante viável para se alcançar o referido objetivo dos Gestores Públicos, no que tange a contratação com particular, afinal é por meio destes tipos de inovações que a Administração Pública conseguirá acompanhar as mudanças sociais que vêm acompanhadas de um grau cada vez maior de complexidade da infraestrutura necessária, e se tornar capaz chegar a eficiência e eficácia dos processos de contratação, bem como a sua da execução.

E, além disso, divergir da administração burocrática também é um grande passo para que se tenha uma administração gerencial, a fim de conseguir a obtenção uma “nova forma de gerir os recursos públicos”**Erro! Indicador não definido..**

### 3.2.3. Contrato de Concessão e Parceria Público Privado – Lei nº 8.987/95 e Lei nº 11.079/04

Primordialmente, em consonância com o que já foi exaustivamente mencionado, o Estado, com todas as suas atribuições, não possui os recursos categóricos para manter todas as estruturas sociais, e em razão desta realidade, afim de se garantir os direitos fundamentais presentes da Constituição Federal, vem criado ao logo dos anos um cenário mais incentivador para abarcar o aporte de capital privado.

Desta forma, essa realidade foi se modificando em decorrências de algumas alterações que partiram do Poder Público, como as políticas públicas de desestatização e de privatização.

Posto isto, de acordo com Flávio de Amaral Garcia<sup>51</sup>, o Estado se pautou na “implementação do princípio da eficiência na prestação dos serviços públicos” com o apoio de uma “gestão privada na execução desses serviços”.

Sendo assim, a concessão veio com o intuito de desonerar o Estado, atraindo o capital privado para investir nos projetos do mesmo, alcançando o interesse público e o bem comum**Erro! Indicador não definido..**

Para além disto, Diogo de Figueiredo Moreira<sup>52</sup>, complementa esse pensamento dizendo que esta desoneração busca, além de atender ao princípio da

---

<sup>51</sup> GARCIA, Flávio Amaral. *Concessões, parcerias e regulação*. São Paulo: Malheiros, 2019, p. 22.

<sup>52</sup> NETO, Diogo de Figueiredo Moreira. *Mutações de direito administrativo*. Rio de Janeiro: Renovar, 2000, p.141.



eficiência, cumprir o princípio da subsidiariedade, de modo que permite ao Estado dar maior ênfase a manutenção da infraestrutura, alavancando-a.

Por conseguinte, a Lei 8.987/95, que dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos, conceitua esse contrato, no seu artigo 2º, inciso II, como “a delegação de sua prestação, feita pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado”<sup>53</sup>.

Posto isso, Flávio de Amaral Garcia<sup>54</sup> conceitua o contrato de concessão como o “ajuste por meio do qual o poder concedente (ente público) transfere para o concessionário (empresa privada) a realização, por sua conta e risco, de um serviço público ou de uma obra pública”.

Desta forma, quando o referido autor sinaliza a questão do risco, significa que a essência dessa modalidade de contrato, diferentemente do que ocorre nos contratos de licitação, está na questão da remuneração, pois aqui, os pagamentos são feitos pelos próprios usuários, ao pagarem as tarifas.

Posto isso, o respaldo constitucional dos Contratos de Concessão está posto no artigo 175<sup>55</sup> da Magna Carta, e também possui lei específica, qual seja a Lei 8.987/95 e a Lei 9.074/95.

Não obstante, Flávio de Amaral Garcia ainda complementa seu posicionamento ressaltando que esse contrato busca a “efetiva parceria entre o setor público e a iniciativa privada para o atendimento de um interesse público”<sup>56</sup>.

Consecutivamente, assim como nos contratos de concessão, na Parceria Público Privada também há o financiamento de obras e serviços públicos advindos de investimentos do privado, com o fito de se alcançar o interesse público de modo mais eficaz.

Sendo assim, esse cenário se torna uma alternativa ao Poder Público nas situações onde a privatização é uma opção, que somente pode aplicada quando o

---

<sup>53</sup> BRASIL. *Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995*. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. Brasília: DF, 1995. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112462.htm/](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112462.htm/). Acesso em nov. de 2020.

<sup>54</sup> GARCIA, Flávio Amaral. *Concessões, parcerias e regulação*. São Paulo: Malheiros, 2019, p. 23.

<sup>55</sup> BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulgada em 5 de outubro de 1988. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

<sup>56</sup> GARCIA, Flávio Amaral. *Concessões, parcerias e regulação*. São Paulo: Malheiros, 2019, p. 24.

Estado tem a possibilidade de abrir mão da prestação sem grandes prejuízos ao interesse público<sup>57</sup>.

Por conseguinte, tendo em vista com a Lei específica que institui as PPP's, Lei 11.079/04<sup>58</sup>, o seu intuito é “fomentar, coordenar, regular e fiscalizar a atividade de agentes do setor privado que, na condição de colaboradores, atuem na implementação das políticas públicas, voltadas ao desenvolvimento do Estado e ao bem-estar coletivo”<sup>57</sup>.

Destarte, Pasin e Borges<sup>59</sup>, buscaram definir a PPP como;

Contrato que estabelece vínculo obrigacional entre as partes para a implantação e gestão de serviços e atividades do interesse público em que o financiamento e a responsabilidade pelo investimento e pela exploração incumbem, no todo ou em parte, ao ente privado, observados os princípios de eficiência, respeito aos usuários, indelegabilidade de regulação e poder de polícia, responsabilidade fiscal, transparência, repartição de riscos e sustentabilidade econômica do projeto de parceria.

Ainda nesse cenário trazido pela Lei 11.079/2004, Jacintho Arruda Câmara, complementa dizendo que dentro desta houve a criação de uma espécie inovadora de concessão, tendo em vista que tal aplicabilidade é expansiva, alcançando tanto as obras, como também os serviços públicos<sup>60</sup>.

Destarte, esse novo modelo de concessão traz em seu bojo duas subdivisões, sendo elas, a) concessão patrocinada, onde há previsão de participação do parceiro público no pagamento e b) concessão administrativa, onde o parceiro público recebe os pagamentos<sup>61</sup>.

Isso posto, no caso das obras de infraestrutura, levando em consideração seu porte, a concessão patrocinada é a mais indicada, tendo em vista que demanda gastos altos e um maior investimento, de modo que com uma participação financeira

---

<sup>57</sup> PÉRICO, Ana Elisa; REBELATTO, Daisy Aparecida do Nascimento. Desafios das parcerias público-privadas (PPPs). *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 39, n. 5, p. 1031 a 1052, jan. 2005. ISSN 1982-134. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6578/5162>. Acesso em: 08 nov. 2020.

<sup>58</sup> BRASIL. *Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004*. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Brasília: DF, 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/111079.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/111079.htm). Acesso em nov. de 2020.

<sup>59</sup> PASIN, J. A. B.; BORGES, L. F. X. A nova definição de parceria público-privada e sua aplicabilidade na gestão de infra-estrutura pública. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 20, p. 173-196, dez. 2003. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home>. Acesso em 08 de novembro de 2020.

<sup>60</sup> CAMARA, Jacinto. In: SUNDFELD, Carlos Ari Sundfeld; MARCATO, Fernando S. Marcato; JUNIOR, Mario Engler Pinto Junior (Coord.). *Direito da Infraestrutura: Volume 1. Contratações Públicas para Projetos de Infraestrutura*. São Paulo: Saraiva. 2017. p. 88.

<sup>61</sup> *Ibidem*.

da Administração Pública, é possível uma maior amortização ao logo da execução contratual<sup>62</sup>.

Desta forma, diante do que foi apresentado, é possível se afirmar que tanto nos contratos de Concessão, como também na PPP os resultados são bastante positivos para a Administração Pública e para a sociedade de uma maneira geral.

Para além disto, nas palavras de Flávio Amaral Garcia<sup>63</sup>, “no procedimento estabelecido pela Lei 11.079/2004 para as PPP’s a proposta técnica serve para afastar os licitantes que não revelarem *expertise* mínima para desenvolver o objeto da licitação”.

Isso porque é mais do que um fato notório que, em se tratando do Brasil, há uma vasta carência de investimentos e o Estado não tem como arcar com todos os seus custos sozinho, o que acaba resultando em grandes défices no que tange a infraestrutura adequada de um país que preza pelo interesse público e bem comum.

---

<sup>62</sup> *Ibidem*.

<sup>63</sup> GARCIA, Flávio Amaral. *Concessões, parcerias e regulação*. São Paulo: Malheiros, 2019, p. 65.

#### 4. CONFLITOS NA EXECUÇÃO DOS CONTRATOS (IN)COMPLETOS

O maior conflito evidenciado nos contratos de obra de infraestrutura pública está diretamente vinculado ao alto grau de complexidade e a longa duração da sua execução, isso porque, em razão da imprevisibilidade de eventos futuros e o risco de litígios possuem o condão de atrasarem o andamento do projeto e o seu melhor desenvolvimento.

Por conseguinte, vinculado aos litígios referenciados, há também um fator que influencia corroborando para o não desenvolver adequado da obra, que é a morosidade frente a esses embates que podem ocorrer.

Posto isso, a problemática causada pela dilação dos prazos do projeto, acarretará em prejuízos ao empreendimento e também às partes, como por exemplo, o aumento de encargos financeiros sobre o capital utilizado para financiar a obra, levando em conta que, por vezes, enquanto a disputa não chega ao fim, a obra fica paralisada, ou ainda aumento do custo decorrente de maquinário e da mão de obra<sup>64</sup>.

Isso porque, como já dito anteriormente, as características que acompanham as obras de infraestrutura, a exemplo dos “elevados riscos, incertezas, falhas na informação, custos elevados de transação”<sup>65</sup>, traz em seu bojo uma atuação mais eficaz, no que tange a solução de conflitos, para a sua plena realização.

Conseqüentemente, uma das questões que merece estar nos holofotes é a assimetria de informações, tendo em vista que a desproporcionalidade entre as partes, no que tange ao conhecimento técnico, tem a probabilidade de gerar conflitos futuros e um longo processo de resolução da controvérsia apresentada<sup>66</sup>.

Desta forma, com o intento de buscar o desenlace das questões postas, o ordenamento, doutrina e jurisprudência, oferece algumas opções para dirimir os possíveis conflitos existentes, sendo elas, a autotutela, autocomposição, heterocomposição e as formas derivadas.

É nesse contexto de necessidades prementes e grandes desafios para aqueles que lidam diariamente com esse cenário de grades obras de infraestrutura e

---

<sup>64</sup> WALD, Arnoldo, A Arbitragem contratual e os Dispute Boards. *Revista de Arbitragem e Mediação*, Distrito Federal, v. 2, n.6, p. 19, 2005. Disponível em: <https://bdjur.tjdft.jus.br/xmlui/handle/tjdft/25336>. Acesso em 28 de outubro de 2020.

<sup>65</sup> MARTINS, José Eduardo; QUEIROZ, João Eduardo Lopes; SANTOS, Márcia Walquira Batista dos (Coord). *Direito Administrativo Econômico*. São Paulo: Atlas, 2011, p. 295.

<sup>66</sup> C.A. Longo; R.L. Troster. *Economia do setor público*. São Paulo: Atlas, 1983.

seus mais variados graus de enredamento, que surge uma forma extremamente vantajosa, o *dispute resolution board*.

Isto posto, esta inédita maneira de resolução de conflitos, traz em seu bojo uma atuação prévia, célere e técnica, possibilitando uma maior eficiência no que tange a concretização do contrato de infraestrutura.

#### **4.1. Formas de resolução dos conflitos contratuais**

É no sentido de se fazer cumprir uma, das mais variadas garantias trazidas pela Constituição Federal de 1988 que se realça a questão da adequada duração dos processos, conforme o artigo 5º, LXXVIII<sup>67</sup>.

Consequentemente, buscam-se alternativas que agreguem sentenças mais céleres e menos onerosas, com a devida segurança para os envolvidos.

Desta maneira, foram criadas variadas formas para dirimir as disputas, sem ter que ir até ao sobrecarregado judiciário, sendo elas, a autotutela, a autocomposição, heterocomposição e as formas derivadas.

Sendo assim, a heterocomposição é uma alternativa que se tornou mais comum aqui no Brasil, tendo em vista que ela equivale ao Poder Judiciário e a Arbitragem.

Ocorre que, até mesmo a arbitragem, representante da jurisdição privada, que ainda é uma alternativa mais célere do que o judiciário, possui características que corroboram com os preceitos de Trindade de que “o custo e o tempo de duração de um procedimento arbitral na atualidade pode, em alguns casos, rivalizar com os de uma demanda judicial”<sup>68</sup>, sendo assim, este capítulo irá demonstrar as várias formas de resolução dos conflitos contratuais, perpassando por seus conceitos, aplicabilidade, semelhanças e diferenças.

---

<sup>67</sup> Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

(...)

LXXVIII - a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.

<sup>68</sup> TRINDADE, Bernardo Ramos. *Comitê de Resolução de Disputas nos Contratos de Construção e Infraestrutura: Uma abordagem prática sobre a aplicação de Dispute Boards no Brasil*. São Paulo: Pini, 2016, p. 10.

#### 4.1.1. Métodos não jurisdicionais

Harmônico com o que já foi exposto em capítulos introdutórios, o litígio é algo inerente à natureza humana, e com isso, para que fosse possível uma vida em sociedade, foi criado o papel do Estado como mediador dos referidos conflitos.

Todavia, com os avanços que a humanidade vem presenciando década após década, os conflitos foram se modificando também, e a complexidade das temáticas extrapolaram o monopólio que o Poder Público detinha para dirimi-los.

É nesse cenário, que surge a necessidade de se alcançar “mecanismos de solução de conflitos mais especializados e que se adequem às necessidades”<sup>69</sup> do mundo atual.

Por conseguinte, a doutrinadora Selma Ferreira Lemes corrobora com esse entendimento de ampliação das fronteiras engessadas da administração pública é Selma Ferreira Lemes<sup>70</sup>:

(...) em decorrência das peculiaridades presentes nas novas formas de parcerias firmadas entre a administração e os particulares, notadamente o vulto e envergadura dos empreendimentos aos quais o Estado não pode dispensar a colaboração e o aporte de capita privado, procura-se flexibilizar a relação Contratual, priorizando o equilíbrio de interesses das partes. Passa-se a dar maior relevo a igualdade de tratamento contratual, tal como no direito privado, sem com isso deixar de acatar as cláusulas exorbitantes, peculiares aos contratos administrativos.

A luz desses novos paradigmas, escudados nos princípios jurídicos da igualdade, legalidade, boa-fé, a lealdade contratual, do respeito aos compromissos recíprocos das partes etc., a Administração é conduzida ao perfil dos novos caminhos que busquem a solução de controvérsias de modo mais rápido e eficaz para as divergências que envolvam direitos patrimoniais disponíveis nos contratos administrativos e que gravitam em torno das cláusulas econômicas e financeiras (equilíbrio econômico-financeiro).

Posto isso, sobrevêm os mecanismos alternativos que buscam uma vertente mais direcionada a se aclarar meios consensuais de solução de conflitos, conforme serão explicitados ao decorrer do presente capítulo.

---

<sup>69</sup> SALES, Lilia Maia De Moraes; CHAVES, Emmanuela Carvalho Cipriano. Conflito, Poder Judiciário e os equivalentes jurisdicionais: mediação e conciliação. Revista da AJURIS, Rio Grande do Sul, v. 41, n. 134, junho 2014. ISSN 2358-2480. Disponível em: <http://ajuris.kingghost.net/OJS2/index.php/REVAJURIS/article/view/208>. Acesso no dia 06 de novembro de 2020.

<sup>70</sup> Selma M. Ferreira LEMES, “A Arbitragem e os Novos Rumos Empreendidos na Administração Pública – A Empresa Estatal, o Estado e a Concessão de Serviço Público”, in Aspectos Fundamentais da Lei de Arbitragem, Pedro Batista MARTINS, Selma M. Ferreira LEMES e Carlos Alberto CARMONA, Rio de Janeiro, Forense, 1999, p. 194.

#### 4.1.1.1. Autotutela

Preceitua Didier que, a autotutela é uma solução egoísta e parcial do litígio, onde o juiz da causa corresponde a uma das partes envolvidas<sup>71</sup>.

Todavia, antes de que se entre especificamente na questão de que a autotutela é considerada uma heresia, vale a pena lembrar que as disputas sempre existiram dentro das mais variedades formas de sociedade, e por isso, mesmo que de forma precária, os seres humanos buscavam maneiras de resolver suas questões, e mesmo que com o tempo as técnicas tenham se aprimorado, algumas delas ainda coexistem aquelas dispostas pelo ordenamento jurídico.

Desta forma é correta a afirmação feita por Paulo Eduardo Alves da Silva<sup>72</sup>, de que “a jurisdição e o processo judicial, representam apenas a resolução mais formal”.

Posto isso, mesmo que a autotutela seja, por vezes, considerada como um meio criminoso de resolução das disputas, existem algumas situações específicas que o ordenamento jurídico permite, de maneira extraordinária, a aplicação desse método, o desforço incontinenti do possuidor, no caso de violência a sua posse<sup>73</sup>, a legítima defesa<sup>74</sup>, o direito de greve<sup>75</sup>, o direito de retenção<sup>76</sup>, o estado de necessidade<sup>77</sup>, o privilégio do poder público de executar os seus próprios atos<sup>78</sup>, por exemplo.

Toda via, ainda no entendimento de Didier, mesmo em todas essas situações atípicas onde é permitida a aplicação da Autotutela como meio de dirimir determinados conflitos, a jurisdição sempre será passível de controle posterior.

---

<sup>71</sup> DIDIER, Jr., Fredie. *Curso de direito processual civil: introdução ao direito processual civil, parte geral e processo de conhecimento*. 19. ed. Salvador: JusPodivm, 2017, p. 186.

<sup>72</sup> SILVA, Paulo Eduardo Alves da. In: SALLES, Carlos Alberto; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves da (Coord.). *Resolução de disputas: métodos adequados para resultados possíveis e métodos possíveis para resultados adequados*. Negociação, mediação, conciliação e arbitragem: curso de métodos adequados de solução de controvérsias. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2018.

<sup>73</sup> BRASIL. *Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002*. Institui o Código Civil. Brasília: DF, 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm). Acesso em nov. de 2020.

<sup>74</sup> Art. 25 do Código Penal.

<sup>75</sup> Art. 1º da Lei nº 7.783 que regulamenta o exercício do direito de greve, entre outras disposições.

<sup>76</sup> Art. 1219 do Código Civil.

<sup>77</sup> Art. 24 do Código Penal.

<sup>78</sup> Arts. 188, I e 1.210, § 1º do Código Civil de 2002.

#### 4.1.1.2. Autocomposição

Diferentemente da Autotutela, que se apoia no egoísmo, o método de resolução de conflito por meio da Autocomposição é considerado como uma altruísta de se resolver o litígio formado entre as partes.

Não à toa, essa é uma das opções mais valorizadas pelo poder legislativo, de modo que o novo Código de Processo Civil, que entrou em vigor no ano de 2015 se baseia e incentiva ao máximo a conciliação entre as partes, conforme dispõe o artigo 3º do referido código<sup>79</sup>.

Para além do que já foi exposto, existem outros dispositivos que dispõem sobre a Autocomposição, não somente o Código de Processo Civil, mas também a Lei de Mediação, no que tange aos conflitos em que for parte a Administração Pública, que é o foco do presente trabalho.

##### 4.1.1.2.1. Negociação

Tratar da negociação é algo muito natural e que faz parte do cotidiano da humanidade desde os seus primórdios, todavia, ao se tratar de uma negociação que envolva a administração pública, o cenário muda um pouco, ou costumava mudar.

Logo de início se faz necessário relembra que, como diz Egon Bockmann<sup>80</sup> Moreira, “o direito administrativo brasileiro nasceu no maravilhoso mundo do ato unilateral”, e por isso, qualquer menção a negociação era visto com muitos maus olhos pelos Gestores Públicos.

Malgrado, essa situação tem se alterado de forma significativa, de maneira que a negociação tem sido uma grande aliada da Administração Pública, auxiliando-a a alcançar o tal almejado interesse público.

Sendo assim, é mister ressaltar que, ainda nas palavras de Egon Bockmann Moreira<sup>80</sup>, “a administração pública não negocia direitos e interesses de titularidade

---

<sup>79</sup> Art. 3º. Não se excluirá da apreciação jurisdicional ameaça ou lesão a direito.

(...)

§ 2º O Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos.

§ 3º A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial.

<sup>80</sup> MOREIRA, Egon Bockmann Moreira. *Sentando-se à mesa de Negociações com autoridades pública/ Direito Administrativo e alternative dispute resolution: Arbitragem, disput board, mediação e negociação*. Belo Horizonte: Fórum, 2020, p. 23.



das respectivas autoridades. Ela não pode abdicar do interesse público, mas precisa se esforçar em descobrir meios mais eficazes de o atender”.

Desta forma, o clima de tensão entre as duas realidades fica em evidência nos holofotes, de maneira a administração tradicional, calcada no princípio da legalidade, conflita com a administração moderna, fundada na possibilidade de negociação.

Todavia, além do embate com a questão da legalidade estrita, ao se propor um viés negocial, traz consigo uma vertente pejorativa, onde um dos lados ganha e o outro perde, obrigatoriamente, fazendo de uma negociação um campo de batalha. Ideia essa extremamente arcaica e que deve ser deixada de lado, dando espaço para o diálogo, comunicação e a busca para que ambas as partes sejam beneficiadas e fiquem satisfeitas.

É nesse cenário de resignificação da negociação, que surge um modelo denominado “Método Harvard de Negociação”, apresentado no livro intitulado “*Getting a Yes*”<sup>81</sup>, Traduzido para o português por Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, em sua obra, “Como Chegar ao Sim”.

Neste sentido, essa proposta negocial busca ensinar aos negociantes entenderem de maneira mais profunda a questão a ser decidida, de maneira que ambas as partes se beneficiem da melhor maneira possível do acordo a ser firmado, e com isso, o método Harvard é pautado em quatro pilares; pessoas, interesses, opções e critérios.

No que tange ao primeiro pilar, “pessoas”, o que se quer é o discernimento para que seja possível se distinguir a pessoa do problema a ser enfrentado. Contudo, isso é muito complicado, tendo em vista que se trata de pessoas, de seres humanos, e com isso, conforme a explicação dada por Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton, assim “como se pode chegar a um acordo que leve a um comprometimento psicológico em favor de um resultado mutuamente satisfatório”, é possível também que as pessoas fiquem zangadas, deprimidas, amedrontadas, hostis, frustradas e ofendidas, além de seus egos ficarem ameaçados”<sup>82</sup>.

Conclui-se então para que se alcance uma negociação favorável para ambas as partes, e que não se tenha um ambiente de batalha, é opção é vislumbrar a

---

<sup>81</sup> FISHER, Roger Fisher; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*. 1ª ed, tradução Ricardo Vasques Vieira. Rio de Janeiro: Solomon, 2014.

<sup>82</sup> *Ibidem*, p. 31.

situação de forma conjunta.

Com isso, uma das consequências mais benéficas é o fato de ter se estabelecido uma base para um relacionamento de confiança recíproca, e é dessa forma que se consegue separar a pessoa do problema, contudo, para tanto não é algo pontual, principalmente no que tange a contratos de longa duração, de modo que esse posicionamento deve ser algo contínuo, conforme explicitado no livro de Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton, já referido anteriormente.

O segundo pilar é a questão do interesse, que é de extrema importância também para conseguir se chegar ao tão desejado “sim” dentro de uma negociação, isso porque é por meio do interesse, do real interesse que é possível se definir o problema em questão, e não por meio das posições de cada uma das partes envolvidas, isso porque, “por trás de posições antagônicas existem interesses comuns e compatíveis, mas também interesses conflitantes”<sup>83</sup>.

Posto isso, Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton dizem que para que se alcance o real interesse da outra parte, é necessário que se façam duas perguntas essenciais, são elas: a) Por quê, b) Por que não.

Por conseguinte, a busca do interesse do outro não é o único ponto a se alcançar, mas também é relevante ambos evidenciem seus interesses e com isso, a flexibilidade poderá nortear a relação para que o contrato seja eficiente nos seus objetivos.

Para além disso, ainda existe um terceiro ponto, as “opções”, que são possíveis quando identificado os interesses compartilhados, conforme já explicado no parágrafo anterior. Sendo assim, são pelas opções que se multiplicam os possíveis resultados.

Por fim, o quarto e último tópico, que são os “critérios”, que devem, sempre que possível, serem objetivos, pois “a negociação baseada em princípios produz acordos sensatos, de forma amigável e eficiente”<sup>84</sup>.

Posto essa relevância de se optar por critérios objetivos, Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton, descreveram como proceder durante a negociação, a exemplo da argumentação e a contra-argumentações, bem como nunca ceder à pressão, somente a princípios.

Diante do que foi exposto, pode-se dizer que a negociação distributiva, onde

---

<sup>83</sup> *Ibidem*, p. 47.

<sup>84</sup> *Ibidem*, p. 75.

um se ganha e o outro perde, não é a única opção possível, principalmente no que tange as negociações público privadas, isso porque caso contrário essa constatação estaria corrompendo a adequada tutela do interesse público, conforme Egon Bockmann<sup>85</sup>.

Em consonância com esse viés de que também é possível a negociação dentro da Administração pública, inclusive como um instrumento aliado na otimização do alcance do interesse público e bem comum, a LINDB, apesar de não tão recente, teve uma atualização significativa no tocante a temática.

Desta forma, em seu artigo 26 da LINDB<sup>86</sup>, houve uma universalização no que tange a autorização de meios consensuais como um instrumento do Poder Público, para dirimir conflitos que possam vir a surgir na execução de projetos com o particular.

Todavia, se faz relevante deixar evidenciado que essa possibilidade de implementação da negociação dentro da Administração Pública em relação ao particular, não deve ser banalizada, conforme o Professor Vitor Soliano<sup>87</sup> ressalta:

Em um cenário de possíveis múltiplas negociações público-privadas, os órgãos de controle deverão atuar em uma linha tênue. Por um lado, devem estar atentos para que as negociações público-privado não se transformem em uma válvula de escape para o esvaziamento completo da legalidade ou para capturas particularistas. Os objetivos, mecanismos, pressupostos e condições deverão estar presentes e motivados. Por outro lado, devem: I) reconhecer a licitude e legitimidade abstrata da consensualidade administrativa e das negociações público-privadas; II) presumir a boa-fé do particular e do gestor; III) não pretender se substituírem aos gestores; e IV) considerar "os obstáculos e as dificuldades reais do gestor e as exigências das políticas públicas a seu cargo" (artigo 22 da LINDB).

<sup>85</sup> MOREIRA, Egon Bockmann Moreira. *Sentando-se à mesa de Negociações com autoridades pública/ Direito Administrativo e alternative dispute resolution: Arbitragem, disput board, mediação e negociação*. Belo Horizonte: Fórum, 2020, p. 31.

<sup>86</sup> Art. 26. Da LINDB: "Para eliminar irregularidade, incerteza jurídica ou situação contenciosa na aplicação do direito público, inclusive no caso de expedição de licença, a autoridade administrativa poderá, após oitiva do órgão jurídico e, quando for o caso, após realização de consulta pública, e presentes razões de relevante interesse geral, celebrar compromisso com os interessados, observada a legislação aplicável, o qual só produzirá efeitos a partir de sua publicação oficial. (Incluído pela Lei nº 13.655, de 2018)

§ 1º O compromisso referido no caput deste artigo: (Incluído pela Lei nº 13.655, de 2018)

I - buscará solução jurídica proporcional, equânime, eficiente e compatível com os interesses gerais; (Incluído pela Lei nº 13.655, de 2018)

II – (VETADO); (Incluído pela Lei nº 13.655, de 2018)

III - não poderá conferir desoneração permanente de dever ou condicionamento de direito reconhecidos por orientação geral; (Incluído pela Lei nº 13.655, de 2018)

IV - deverá prever com clareza as obrigações das partes, o prazo para seu cumprimento e as sanções aplicáveis em caso de descumprimento. (Incluído pela Lei nº 13.655, de 2018)

<sup>87</sup> SOLIANO, Vitor. A negociação público-privada durante e após a pandemia. *Revista Consultor Jurídico*, São Paulo, 5 de maio de 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-mai-05/soliano-negociacao-publico-privada-durante-pandemia>. Acesso em nov. de 2020.

Conclui-se então que a negociação não deve ser encarada de uma forma pejorativa e muito menos ser considerada um campo de batalha, isso porque ela é algo natural e inerente ao ser humano e suas relações.

#### 4.1.1.2.2. Mediação

A mediação é uma forma de Autocomposição onde é elegido um terceiro imparcial, que busca desenvolver o diálogo entre os litigantes, afim de que seja possível a resolução do conflito de modo que ambos polos da relação cheguem a uma solução de benefício mútuo<sup>88</sup>.

Sendo assim, no que se refere a esse benefício mútuo, pode-se dizer que há uma transação, que ocorre quando tanto o réu, como também o autor, reconhecem a procedência um do outro de comum acordo.

Desta forma, a mediação se apresenta como uma equivalente jurisdicional, tendo em vista que a mesma busca dirimir um conflito, assim como a tradicional jurisdição pública, contudo, possui outros mecanismos para tal.

Nesse sentido, tendo sob o prisma os conflitos oriundos da Administração Pública com o particular, existem alguns requisitos legais que devem ser levados em consideração para a sua aplicação no caso concreto, conforme explicado do tópico anterior.

Por conseguinte, essa análise das possibilidades e limites se faz com fulcro nas previsões legais que são disciplinadas na Lei 13.105/2015<sup>89</sup> - Código de Processo Civil, e na Lei 13.140/2015<sup>90</sup>.

Para além disto, em consonância com a questão das alterações dos litígios, de forma tão significativa que o Estado passou a não ser o único a intermediar para que se chegasse a solução do referido conflito, a Mediação passou a ter um papel

---

<sup>88</sup> AMORIM., Eliane Pelles; SCHABEL, Corinna Margarete Charlotte. In: TRABOULSI, Carla Sahium (Org.). *Mediação não é Conciliação: Uma reflexão acerca da especificidade desses dois meios de pacificação social*. Negociação, mediação, Conciliação e Arbitragem – Coletâneas de artigos. Goiânia: Kelps, 2013.

<sup>89</sup> BRASIL. *Lei nº 13.015, de 16 de março de 2015*. Código de Processo Civil. Brasília: DF, 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm). Acesso em nov. de 2020.

<sup>90</sup> BRASIL. *Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015*. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Brasília: DF, 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm). Acesso em nov. de 2020.

fundamental, e hoje em dia já possui uma aplicabilidade em larga escala.

Isso posto, conclui-se que se fez crescente a insatisfação dos particulares no que tangenciava a relação com a Administração Pública tendo em vista um modelo arcaico e alicerçado na verticalização, de modo que o Poder Público se incompetente para o exercício da pacificação<sup>91</sup>.

E desta forma, corroborando com essa necessidade de alteração das relações traçadas entre o particular e a Administração Pública, a inovação do Código de Processo Civil conseguiu amplia de forma significativa as possibilidades de autocomposição de litígios, como é o caso da negociação, vista no tópico anterior, mediação, apresentada neste momento e conciliação, que será exposta a seguir.

#### 4.1.1.2.3. Conciliação

Nessa espécie de autocomposição, diferentemente do que ocorre na Mediação, a escolha do terceiro não é indicada pelas partes envolvidas, além da sua previsão tanto na Lei de Arbitragem, como também no Novo Código de Processo Civil, buscando-se também um viés pré – processual<sup>92</sup>.

Não à toa, o Novo Código de Processo Civil incentiva de forma expressa que no desenvolver da ação ocorra a tentativa de conciliação, com o fito que se alcance uma satisfação mais maior para os envolvidos sem que haja a necessidade de um longo processo de litigância.

Para além disso, é de extrema relevância se mencionar que tal método auto compositivo, se iniciou por causa da possibilidade de utilização da Arbitragem<sup>93</sup>, que será explicitada no tópico a seguir.

---

<sup>91</sup> COELHO, Meire Lúcia Monteiro Mota; LÚCIO, Magda de Lima. Litigiosidade e Impacto na Gestão Pública – A mediação como instrumento de gestão – A experiência da Câmara de Conciliação e Arbitragem da Administração Federal. *Revista da Procuradoria-Geral do Banco Central*, Brasília, v. 4, n. 2. p. 75-97, dez. 2010.

<sup>92</sup> NETO, Francisco. In: TRINDADE, Bernardo Ramos. *Formas Extrajudiciais de Solução de Disputas. Comitê de Resolução de Disputas – CRD nos Contratos de Construção e Infraestrutura. Uma abordagem prática sobre a aplicação de Dispute Boards no Brasil*. São Paulo. Pini, 2016, p. 23.

<sup>93</sup> IWAKURA, Cristiane Rodrigues. *Conciliação na Administração Pública*. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010, p. 64. Disponível em: [http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=195724](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=195724). Acesso em nov. de 2020.

#### 4.1.2. Métodos jurisdicionais

Contraria aos métodos não jurisdicionais, esses métodos são caracterizados, de uma forma geral pela atuação do Estado.

Ocorre que, a expressão de “forma geral” é necessária pois essa jurisdição pode ainda ser subdividida em duas vertentes, na jurisdição pública, na qual parte o Poder Judiciário, e na jurisdição privada, que abarca a arbitragem, conforme será vista logo a seguir.

##### 4.1.2.1 Arbitragem

Carlos Alberto Carmona<sup>94</sup> define-a como, “meio alternativo de solução de controvérsias através da intervenção de uma ou mais pessoas que recebem os seus poderes de uma convenção privada, decidindo com base nela, sem intervenção estatal, sendo a decisão destinada a assumir a mesma eficácia da sentença judicial”.

Por conseguinte, nas palavras de Candido Rangel Dinamarco<sup>95</sup>, a arbitragem é considerada como um meio secundário de resolução de disputas, tendo em vista que o primeiro lugar é conferido a jurisdição estatal, levando-se em consideração o seu longo tempo de monopólio.

Contudo, mesmo que a arbitragem ofereça uma segunda via para a resolução de conflitos existente, não se pode afirmar que não há desvantagens, conforme o próprio Jose Carlos Barbosa Moreira<sup>96</sup> externaliza:

Um inconveniente geralmente apontado na arbitragem e o seu custo financeiro ira, ordinariamente muito mais elevado que o valor das custas ou taxas judiciais pagas ao Estado - acrescentando-se que, pela própria natureza da arbitragem e pela relação contratual que tem em uma das pontas um cidadão privado, o arbitro, não há lugar para a gratuidade da justiça no processo arbitral.

Posto isso, e levando em consideração a necessidade e a vinculação do interesse público, pode-se extrair que não se alcança uma total democracia participativa por meio dessa outra via de resolução de conflitos, isso porque os seus custos são bem consideráveis. Contudo, mesmo assim pode ser uma opção muito

---

<sup>94</sup> CARMONA, Carlos Alberto. *Arbitragem e Processo*. São Paulo: Atlas, 3. ed, 2009 p.31.

<sup>95</sup> DINAMARCO, Candido Rangel. *A arbitragem na Teoria Geral do Processo*. São Paulo: PC Editorial Ltda. 2013, p. 31.

<sup>96</sup> MORERIA, José Carlos Barbosa. O problema da duração dos processos: premissas para uma discussão séria. *Revista Magister de Direito Civil e Processo Civil*, ano II, n. 12, 2006.

mais vantajosa do que o precário e sobrecarregado judiciário, levando-se em consideração a celeridade e o maior grau de satisfação sentencial.

Para além disto, conforme já citado anteriormente, o Poder Público estava vinculado de todas as formas à jurisdição estatal, sendo esta realidade baseada no princípio da legalidade e no princípio da indisponibilidade do poder público. Contudo, com o avanço dos estudos na área, esses paradigmas estão sendo afastados e esses meios alternativos, a exemplo da arbitragem, tem ganhado mais espaço.

Em razão desse cenário, é relevante a exposição da relação existente entre a arbitragem e o poder público, que se baseia no precedente do STF, conhecido como *Caso Lage*, conforme a sua ementa;

INCORPORAÇÃO, BENS E DIREITOS DAS EMPRESAS ORGANIZAÇÃO LAGE E DO ESPOLIO DE HENRIQUE LAGE. JUÍZO ARBITRAL. CLÁUSULA DE IRRECORRIBILIDADE. JUROS DA MORA. CORREÇÃO MONETÁRIA. 1. LEGALIDADE DO JUÍZO ARBITRAL, QUE O NOSSO DIREITO SEMPRE ADMITIU E CONSGROU, ATÉ MESMO NAS CAUSAS CONTRA A FAZENDA. PRECEDENTE DO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. 2. LEGITIMIDADE DA CLÁUSULA DE IRRECORRIBILIDADE DE SENTENÇA ARBITRAL, QUE NÃO OFENDE A NORMA CONSTITUCIONAL. 3. JUROS DE MORA CONCEDIDOS, PELO ACÓRDÃO AGRAVADO, NA FORMA DA LEI, OU SEJA, A PARTIR DA PROPOSITURA DA AÇÃO. RAZOAVEL INTERPRETAÇÃO DA SITUAÇÃO DOS AUTOS E DA LEI N. 4.414, DE 1964. 4. CORREÇÃO MONETÁRIA CONCEDIDA, PELO TRIBUNAL A QUO, A PARTIR DA PUBLICAÇÃO DA LEI N. 4.686, DE 21.6.65. DECISÃO CORRETA. 5. AGRAVO DE INSTRUMENTO A QUE SE NEGOU PROVIMENTO.

(STF - AI: 52181 GB, Relator: Min. BILAC PINTO, Data de Julgamento: 14/11/1973, TRIBUNAL PLENO, Data de Publicação: DJ 15-02-1974)<sup>97</sup>

Diante do precedente exposto, corroborando com esse entendimento, apesar do lapso temporal existente desde o julgamento do referido caso concreto, tanto o STF e STJ tendem a cancelar o uso da arbitragem na esfera administrativa<sup>98</sup>.

É nesse cenário que Eros Roberto Grau diz que o uso da arbitragem é, inclusive, recomendável, tendo em vista que o principal intuito da administração pública é se alcançar o interesse público, tendo em vista nem todas as áreas da administração é indisponível, existem os interesses públicos secundários, possuintes

<sup>97</sup> BRASIL. Supremo Tribunal Federal (Tribunal Pleno). Agravo de Instrumento 52181/GB – Guanabara. Relator: Ministro Bilac Pinto. *Pesquisa de Jurisprudência*, Julgamento 14/11/1973, DJe 15/02/1974. Disponível em: <https://jurisprudencia.stf.jus.br/pages/search/sjur157298/false>. Acesso em nov. de 2020.

<sup>98</sup> RODI, Rodrigo Mota. *Cabimento da arbitragem na Administração Pública: estudo da jurisprudência do Supremo Tribunal Federal, do Superior Tribunal de Justiça e do Tribunal de Contas da União*. Monografia (Pós-graduação em Direito) – Escola de Formação da Sociedade Brasileira do Direito Público, São Paulo, 2016. Disponível em: <http://sbdp.org.br/publication/cabimento-da-arbitragem-na-administracao-publica-estudo-da-jurisprudencia-do-supremo-tribunal-federal-do-superior-tribunal-de-justica-e-do-tribunal-de-contas-da-uniao/>. Acesso em nov. de 2020.

do caráter patrimonial, principalmente em questões envolvendo as sociedades de economia mista<sup>99</sup>.

Todavia, não se deve deixar de lado por completo os ditames da Lei, de modo que, em algumas situações, não em decorrência de se tratar da Administração Pública, mas sim do objeto do litígio, se faz mister afastar a jurisdição da arbitragem e se optar pelo judiciário, afinal nessas situações é necessário se fazer a devida ressalva de certos direitos e relações onde exercício do Estado lhe é próprio, conforme os ensinamentos de Candido Rangel Dinamarco<sup>100</sup>.

Concluindo-se então, de forma sintetizada com o seguinte pensamento, ainda de Candido Rangel Dinamarco<sup>100</sup>:

Admite-se o Estado na arbitragem quando se trata de litígios envolvendo relações contratuais, como locação de imóveis, licitações em geral, contratos de concessão de serviços públicos etc. Não se admite em matéria de ordem pública, envolvendo políticas públicas em geral, educação, segurança, medidas de saúde pública, meio ambiente, funcionalismo (inclusive sanções disciplinares) etc. Ou, em outras palavras: os casos de inadmissibilidade da arbitragem em relação ao Poder Público são aqueles marcados pela objetiva indisponibilidade do direito ou dos poderes do Estado, e não pela razão subjetiva representada pela simples presença de um ente público na relação.

Para além disso, conforme já explicitado anteriormente, a formação do comitê não afasta a jurisdição do Estado, tendo em vista que se trata de um direito fundamental, todavia, ainda nesse sentido de buscar uma alternativa à recorrer a máquina estatal, a arbitragem pode ser cumulada com o DRB, de modo as partes podem negociar contratualmente para que, quando não houver concordância com a orientação disponibilizada, o recurso ser feito por via arbitral, sempre se pensando em eficácia e celeridade.

Isto posto, é fato incontroverso que o Poder Público deva atuar em favor do interesse público, e em razão disto, tendo a possibilidade de aplicação de ferramentas mais eficazes a depender da situação do caso concreto, deve sim recorrer a Arbitragem. Todavia, a utilização dessa alternativa deve respeitar os limites legais, de modo que os litígios devem tratar apenas direitos patrimoniais disponíveis da Administração Pública, assim como o princípio da indisponibilidade do interesse público e também ao princípio da inafastabilidade do controle jurisdicional,

---

<sup>99</sup> GRAU, Eros Roberto. Da arbitrabilidade de litígios envolvendo sociedades de economia mista e da interpretação de cláusula compromissória. *Revista de Direito Bancário, do Mercado de Capitais e da Arbitragem*, v. 5, n. 18, p. 395-405, out./dez. 2002.

<sup>100</sup> DINAMARCO, Candido Rangel. *A arbitragem na Teoria Geral do Processo*. São Paulo: PC Editorial Ltda. 2013, p. 88.



tendo em vista a legalidade.

#### 4.1.2.2. Poder Judiciário

O Poder Judiciário representa uma das funções do Estado, de modo que cabe a ele a função jurisdicional pública, que, de acordo com Cintra, Grinover e Dinamarco<sup>101</sup>, "expressa o encargo que têm os órgãos estatais de promover a pacificação de conflitos interindividuais, mediante a realização do direito justo e através do processo".

Por conseguinte, Dirley da Cunha Junior, convergindo com esse posicionamento afirma que é por meio do Estado se se declara ou cria o direito aplicável de modo que o mesmo pode, inclusive, executar suas decisões quando da existência de conflitos<sup>102</sup>.

Para além disso, Dirley da Cunha Junior ainda complementa a sua linha de explicação, dizendo que a função do Estado é caracterizada por se uma atividade secundária, tendo em vista que os litígios devem ser resolvidos espontaneamente, de maneira preferencial, instrumental, pois é o meio usado para a imposição do Poder Público, desinteressada, pois não toma partido de nenhum lado da controvérsia, mas sim do interesse público e bem comum, e por fim, provocada, afinal é regida pelo princípio da inércia<sup>103</sup>.

Destarte, vale dizer também que o Poder Judiciário também é regido pela subsidiariedade, que, nas palavras de José Alfredo de Oliveira Baracho<sup>104</sup> revela sua importância tendo em vista ser considerada como uma "solução intermediária entre o Estado – Providência e o Estado Liberal".

Isso porque, o equilíbrio estatal, no que se refere a sua interferência na sociedade é de grande relevância, tendo em vista que se deve alcançar o princípio da eficiência projetado sempre no interesse social e bem comum.

Por conseguinte, é exatamente nessa ceara que o presente trabalho busca aprofundar-se, de modo a demonstrar que a máquina estatal, por maior que seja, se

---

<sup>101</sup> GRINOVER, Ada Pellegrini; CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; DINAMARCO, Candido Rangel. *Teoria geral do processo*. 26. Ed. São Paulo: Malheiros editores, 2010. p. 139.

<sup>102</sup> CUNHA JÚNIOR, Dirley da. *Curso de Direito Constitucional*. 11 ed. ver. ampl. e atual. Salvador: JusPODVIM, 2017, p. 997.

<sup>103</sup> *Ibidem*.

<sup>104</sup> BARACHO, José Alfredo de Oliveira. *O princípio de subsidiariedade: conceito e evolução*. Rio de Janeiro: Forense, 2000, p. 88 - 89.

encontra abarrotada e caminhando contrariamente a celeridade na resolução dos conflitos surgidos nessa sociedade complexa e que se especializa cada dia mais.

Em razão desta realidade, outros métodos de solução de conflitos vem surgindo com o fito de caminhar junto ao Estado, porém com um viés privado, buscando aprimorar suas técnicas e permitindo que a principal função da Administração Pública seja alcançada de maneira adequada, qual seja a de implementação de infraestrutura de qualidade, celeridade na solução de conflitos e melhorias sociais no tocante ao interesse público e bem comum.

Todavia, não se deve deixar de lado a jurisdição estatal, que é inafastável, ou seja, é uma garantia constitucional, de modo André Ramos Tavares<sup>105</sup> diz que:

A intervenção do Estado é, contudo, uma premissa inafastável. Só há campo de discussão quanto ao alcance desse intervencionismo (estatal). Nesse sentido, crucial é que se precisem e que se exponham os fundamentos legitimadores da intervenção, sem o que a compreensão de sua finalidade dificilmente será atingida.

Posto isso, a modernização e conseqüentemente maior complexidade social se encontra em constante embate com as carências oriundas administração do Poder Judiciário e em razão disto, é fundamental que o sistema judiciário aqui no Brasil se atualize e busque se nivelar a essas alterações vivenciadas nos últimos anos para que se alcance a “concretização do ideal de uma justiça célere e eficiente, pressuposto necessário à realização do princípio da segurança jurídica”<sup>106</sup>.

---

<sup>105</sup> Tavares, André Ramos, *Direito constitucional econômico/ André Ramos Tavares – 3. Ed.* Rio de Janeiro: Forense: São Paulo: MÉTODO, 2011. P.

<sup>106</sup> MENESES, Valfran Andrade de. Poder Judiciário brasileiro e a Administração Pública. *JUSBRASIL*, 2017. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/57943/poder-judiciario-brasileiro-e-a-administracao-publica>. Acesso em 09 de novembro de 2020.

## 5. *Dispute Resolution Board* – DRB

Conforme exposto no capítulo anterior, em detrimento de o judiciário ter se tornado moroso e sem conseguir cumprir seu papel com a eficácia esperada, surgiram outros métodos alternativos à ele.

É nesse cenário que os *Dispute Boards* (DB) se apresentam como um método alternativo de prevenção e solução de disputas, com enfoque maior para as grandes obras públicas de construção, como as de infraestrutura, isso porque, conforme será trabalhando no presente capítulo, é um método sensato, possuindo uma “avaliação rápida, econômica e imparcial”<sup>107</sup>.

### 5.1. Conceito e contextualização no cenário brasileiro

O *Dispute Boards* é conceituado como uma técnica usada, de forma alternativa as demais maneiras já existem, que busca a resolução das possíveis disputas surgidas no desenvolver das execuções contratuais.

Corroborando com essa concepção, a Câmara de Comércio Internacional<sup>108</sup> manifesta-se no seguinte sentido;

Os *Dispute Boards* são organismos independentes compostos por um ou três membros, geralmente estabelecido mediante a assinatura ou início da execução de um contrato de médio ou longo prazo, para ajudar as partes a evitar ou superar quaisquer divergências ou litígios que possam surgir durante a execução do contrato. Normalmente utilizado em projetos de construção, os *Dispute Boards* também são eficientes em outras áreas, incluindo pesquisa e desenvolvimento (P&D), propriedade intelectual (PI), partilha de produção, e acordos de acionistas.

Recentemente, vem sendo utilizado no Brasil um modelo de resolução de disputas que possui um elevado grau de efetividade e bons resultados, já sendo amplamente utilizado nos contratos de infraestrutura no exterior, formando Comitê de Resolução de Disputas.

Desta forma, a primeira aparição do DRB, aqui no Brasil foi no ano de 2003, tendo em vista o respaldo existente no artigo 42, § 5º da Lei Federal 8666/91<sup>109</sup>, que

---

<sup>107</sup> CHERN, C. Chern on *Dispute Boards: Practice and Procedure*. 3º ed. Abingdon: Informa Law, 2015.

<sup>108</sup> ICC. *Dispute Boards*. *Brasil International Chamber of Commerce*, São Paulo. Disponível em: <https://www.iccbrasil.org/resolucao-de-litigios/dispute-boards/> Acesso no dia 29 de outubro de 2020.

autoriza a exigência realizada pelo BIRD de inclusão do DRB nos projetos que por ele serão financiados, vejamos:

Art. 42. Nas concorrências de âmbito internacional, o edital deverá ajustar-se às diretrizes da política monetária e do comércio exterior e atender às exigências dos órgãos competentes.

(...)

§ 5o Para a realização de obras, prestação de serviços ou aquisição de bens com recursos provenientes de financiamento ou doação oriundos de agência oficial de cooperação estrangeira ou organismo financeiro multilateral de que o Brasil seja parte, poderão ser admitidas, na respectiva licitação, as condições decorrentes de acordos, protocolos, convenções ou tratados internacionais aprovados pelo Congresso Nacional, bem como as normas e procedimentos daquelas entidades, inclusive quanto ao critério de seleção da proposta mais vantajosa para a administração, o qual poderá contemplar, além do preço, outros fatores de avaliação, desde que por elas exigidos para a obtenção do financiamento ou da doação, e que também não conflitem com o princípio do julgamento objetivo e sejam objeto de despacho motivado do órgão executor do contrato, despacho esse ratificado pela autoridade imediatamente superior. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994).

Contudo, é nesse cenário que chega ao Brasil essa inédita forma de resolução de conflitos, contudo, anteriormente a isso, no ano de 1996, foi sancionada a Lei Federal nº 9.307<sup>110</sup>, conhecida como a Lei de Arbitragem, sendo está uma das primeiras aparições da utilização métodos extrajudiciais.

Todavia, nem sempre essa nova realidade foi vista com bons olhos, no que tange a sua aplicação as disputas existentes na administração pública, conforme Jorge Pinheiro Jobim, Roberto Ricardino e Rui Camargo<sup>111</sup>.

Por conseguinte, conforme já dito anteriormente, a grande maioria das experiências que se tem com o *Dispute Boards* estão presentes fora do Brasil e sua aplicabilidade é mais evidenciada em obras grandes, afinal as possibilidades de conflitos em obras de grande infraestrutura são bem mais fáceis de ocorrer.

Sendo assim, a obra pioneira a aplicar o DRB aqui no Brasil foi o metro de São Paulo, no ano de 2003, visto que foi uma exigência do BIRD para o seu financiamento<sup>112</sup>.

---

<sup>109</sup> BRASIL. *Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993*. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília: DF, 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em nov. de 2020.

<sup>110</sup> BRASIL. *Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996*. Dispõe sobre a arbitragem. Brasília: DF, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9307.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9307.htm). Acesso em nov. de 2020.

<sup>111</sup> JOBIM, Jorge Pinheiro; RICARDINHO, Roberto Ricardino; CAMARGO, Rui. *A Experiência Brasileira em CRD: O Caso do Metrô de São Paulo. Comitê de Resolução de Disputas – CRD Nos Contratos de Construção e Infraestrutura: uma abordagem prática sobre a aplicação de Dispute Boards no Brasil*. São Paulo. Pini, 2016, p.171.

Para além disto, o *Dispute Board* já possui um local de destaque aqui no Brasil, de modo que se tem um projeto da nova Lei de Licitação (PL 6814/2017) prevendo, em seu art. 86, a utilização do comitê de resolução de disputas como meio alternativo de solução de controvérsias, ademais a Câmara dos Deputados aprovou recentemente o substitutivo ao Projeto de Lei nº 1.292/95 do Senado Federal (PLS nº 163, de 1995) substituindo a “Lei de Licitações”, onde está expresso a previsão do comitê de resolução de disputas como meio alternativo e sensato.

Ainda nessa ceara, já existe legislação no município de São Paulo, a Lei n.º 16.873/2018, que regulamenta a instalação de Comitês de Prevenção e Solução de Disputas em contratos administrativos continuados celebrados pela Administração Pública Municipal, isso porque, São Paulo já fez uso do Comitê alguns casos concretos a exemplo das obras da copa do mundo, Rodoanel/SP e linha amarela/SP.

Por conseguinte, Belo Horizonte também possui legislação para tratar do *Dispute Board*, tendo em vista a publicação da Lei 11.241/20, que teve com principal objetivo a busca pela prevenção como solução do conflito relativo a direito patrimonial presente em contrato administrativo de execução continuada.

Sendo assim a referida Lei 11.241/20, possui natureza que pode ser revisora, quando as recomendações são não vinculantes às partes em litígio, adjudicativa, quando as decisões são contratualmente vinculantes às partes em litígio, ou híbrida, quando é possível tanto a emissão de recomendações quanto decisões.

Além dessas legislações, na Bahia, apesar de ausência de regulamentação específica a respeito da temática, o *Dispute board* estava presente no contrato de construção da Arena Fonte Nova, no ano de 2010<sup>113</sup>.

Nessa linha de raciocínio, Guilherme Augusto Teixeira de Aguiar<sup>114</sup> preleciona o seguinte:

No Brasil já existem alguns casos de sucesso na utilização do Dispute Boards, como na construção da linha 4-amarela do metrô da cidade de São

---

<sup>112</sup> MOTRO. Companhia do metropolitano de São Paulo. Edital de Concorrência Pública Internacional. *Documentos de licitação do concurso público internacional n. 41301212*-Solicitação de proposta para licitantes pre qualificados- contrato *turnkey* para a implementação da linha 4 do sistema de metro de São Paulo. São Paulo, 2003.

<sup>113</sup> SOUZA, A. L. P. Dispute Boards. *Instituto de Engenharia*, São Paulo, 2014. Disponível em: < [https://www.institutodeengenharia.org.br/site/wp-content/uploads/2020/01/TKConsulting.ALPS\\_.ADRs-DBs.pdf](https://www.institutodeengenharia.org.br/site/wp-content/uploads/2020/01/TKConsulting.ALPS_.ADRs-DBs.pdf) >. Acesso em: 09 de novembro de 2020.

<sup>114</sup> AGUIAR, Guilherme Augusto Teixeira de. *ADAM*, Brasil, 2018. Disponível em : <http://www.adambrasil.com/dispute-board-como-solucao-de-controversias/>. Acesso em nov. de 2020.

Paulo e em 35 (trinta e cinco) contratos internacionais relativos aos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos ocorridos no Rio de Janeiro em 2016. Imperioso ressaltar que a tendência é o aumento considerável da utilização de dispute boards em contratos celebrados no Brasil, inclusive contratos administrativos.

## 5.2. Formação do Comitê, suas características e modalidades

No entendimento de Robert Farrer<sup>115</sup>, na ótica das grandes construções de infraestrutura, uma composição adequada para a formação do Comitê, em geral, possui por 3 membros, com o fito de que estes acompanhem toda a execução do contrato, com encontros periódicos, de modo que examinem as eventuais questões e desentendimentos.

Ainda nessa linha de pensamento, Robert Farrer<sup>116</sup> segue afirmando que após a formação do comitê, com a designação de seus membros, normalmente um jurista e os demais com um olhar mais técnico na área do referido contrato, a presença de advogados é limitada, de modo que, nas experiências internacionais, mais especificamente nos Estados Unidos, a participação do advogado é totalmente contrária, tendo em vista que o que se busca é uma mais comunicação entre as partes.

Além disso, esse comitê pode atuar de diferentes maneiras, a) permanente, formado anteriormente do surgimento do conflito, havendo recomendações durante a execução do projeto, b) *ad hoc*, quando o comitê atua apenas quando há um litígio.

De mais a mais, além de diferentes maneiras de atuação, ainda existem diferentes tipos de vinculatividade das manifestações do DB, são eles, a) DRB (*Dispute Review Board*), b) DAB (*Dispute Adjudication Board*), c) CDB (*Combined Dispute Boards*).

O *Dispute Review Board*, está diretamente relacionado ao fato de que as decisões oriundas do comitê não vão ser vinculantes, e para conceituar de uma maneira mais completa, Cecilia Quintanilla Madero<sup>117</sup> diz que:

---

<sup>115</sup> FARRER, Robert Farrer .In: TRINDADE, Bernardo Ramos. Formas Extrajudiciais de Solução de Disputas. *Comitê de Resolução de Disputas – CRD Nos Contratos de Construção e Infraestrutura: uma abordagem prática sobre a aplicação de Dispute Boards no Brasil*. São Paulo. Pini, 2016, p. 77.

<sup>116</sup> *Ibidem*.

<sup>117</sup> “emite Recomendaciones em relación com las controversias planteadas por las partes. Cuando ninguna de las partes emite su desacuerdo ante una recomendación dentro del prazo establecido, éstas se comprometen contractualmente a acatarlas. Cuando si emiten su desacuerdo dentro del prazo establecido, pueden someter la controversia al arbitraje u órgano jurisdiccional, según lo hayan previsto em el Contrato, y em tanto se emitela resolución arbitral o judicial, las partes no están

(...) emite recomendações em relação às controvérsias levantadas por as partes. Quando nenhuma das partes expressa seu desacordo diante de uma recomendação dentro do prazo estabelecido, eles se comprometem contratualmente para cumpri-los. Quando, se eles emitirem seu desacordo dentro do prazo estabelecido, pode submeter a disputa a arbitragem ou órgão jurisdicional, conforme previsto no Contrato, e ambos são emitidos arbitragem ou resolução judicial, as partes não são obrigadas a cumprir o Resolução DRB (Tradução nossa).

Já no que tange ao *Dispute Adjudication Board*, diferentemente do anteriormente conceituado, possui uma vinculação em relação as decisões do comitê, de modo que mesmo que não aja aceitação do que foi proferido, o resultado deverá ser cumprido, desde que não seja cumprido prazo de 15 (quinze) dias da notificação de adjudicação, até que se obtenha uma sentença resultante de algum dos métodos heterocompositivos, sendo isso uma das grandes vantagens, pois não há suspensão e conseqüentemente não há atraso na execução do projeto.

Desta forma, quando ocorre essa situação de insatisfação com relação a decisão proferida pelo comitê, o regulamento do CAM-CCBC<sup>118</sup> diz que:

A parte que desejar rejeitar uma Recomendação deverá notificar o Comitê e as demais partes, por escrito, no prazo de 15 (quinze) dias do recebimento da Recomendação, fundamentando a rejeição (“Notificação de Rejeição”), bem como sua decisão de submeter a controvérsia à Arbitragem ou ao Judiciário, conforme o que determinar o contrato. Neste caso, o cumprimento da Recomendação ficará suspenso.

A parte notificante deverá iniciar o procedimento arbitral ou judicial no prazo de 30 (trinta) dias contados da submissão da Notificação de Rejeição. Caso não o faça, cessará a suspensão prevista no artigo 2.3 deste Regulamento, tornando-se a Recomendação vinculante e de cumprimento imediato.

O descumprimento de uma Recomendação vinculante acarretará os efeitos contratuais e legais pertinentes.

Já o *Combined Dispute Boards*, tem a sua regulamentação na Câmara de Comércio Internacional, representando um viés híbrido, harmonizando as vantagens existentes nas duas outras formas de DP referidas anteriormente, ou seja, há a preservação do diálogo entre as partes, e a decisão proferida é impositiva<sup>119</sup>.

---

obligadas a cumplir la resolución del DRB”. QUINTANILLA MADERO, Cecilia. Introducción a Los Dispute Boards. *Revista de Arbitragem e Mediação*, São Paulo, v. 3, n. 10, p. 175, 2006. ISSN: 1679-6462. Disponível em:

<https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:redes.virtual.bibliotecas:artigo.revista:2006;1000779288>.

Acesso em nov. de 2020.

<sup>118</sup> BRASIL. *Regulamento para o Comitê de prevenção e solução de disputas do CAM-CCBC*. São Paulo: SP, 01 de agosto de 2018. Disponível em: <https://ccbc.org.br/cam-ccbc-centro-arbitragem-mediacao/resolucao-de-disputas/dispute-boards/regulamento-2018/>. Acesso em out. de 2020.

<sup>119</sup> KOCH, Christopher. Novo Regulamento da CCI relativo aos Dispute Boards. *Revista de Arbitragem e Mediação*, v 2, n. 6, p. 153, 2005. ISSN: 1679-6462. Disponível em:

Ainda nesse cenário voltado para as recomendações dadas pelo comitê formado, vale a pena ressaltar que, diferentemente do que ocorre no poder judiciário, no qual os Juízes não costumam cumprir os prazos estabelecidos para proferir a sua sentença, de modo que os processos duram anos e mais anos aguardando, por vezes, um mero despacho, no DB essa realidade se faz distante, com prazo de 84 ou 90 dias para que a recomendação seja disponibilizada.

Por conseguinte, esse prazo é cumprido com maior facilidade pois quem profere as recomendações possui um acompanhamento durante todo o desenvolver da obra, o que por sua vez acaba facilitando o entendimento do conflito posto.

Para além das modalidades de *Dispute Boards*, outra característica dessa sensata forma de dirimir os possíveis litígios é aquela que tange aos custos e remuneração dos membros que forma o comitê.

Nesse sentido, ao passo que são comparados aos demais métodos alternativos, como a Arbitragem, por exemplo, os referidos gastos se mostram significativamente menores, de modo que ressalta ainda mais as vantagens do *Dispute Boards*.

Desta forma, a fim de materializar esses dados, Chapman fala que de acordo com informações divulgados pela divulgados pela DRBF, o DB pode custar entre 0,05 % e 0,3% dos custos totais de um projeto de construção, a depender da quantidade e da complexidade das disputas<sup>120</sup>.

Por conseguinte, em consonância com Charrett<sup>121</sup>, a implantação e manutenção de um *Dispute Board* em um contrato de construção compreendem três variantes que possui relação direta com o valor final, a) Parcela fixa (conhecida internacionalmente como *retainer*) para cada membro do DB, normalmente no valor de 2 a 3 vezes a taxa diária, b) Taxa diária por membro para reuniões, visitas à obra e pelas determinações para as disputas e c) Despesas com viagens.

Ainda nas considerações deitadas por Charrett é possível se inferir que os custos e despesas de um DB, principalmente no que tange aos contratos de

---

<https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:redede.virtual.bibliotecas:artigo.revista:2005;1000756801>.

Acesso em nov. de 2020.

<sup>120</sup> CHAPMAN, P. H. J. Dispute boards on major infrastructure projects. *Management, Procurement and Law*, Washington: DC, v. 162, n. 1, p. 7–16, 2009. ISSN 1751-4304. DOI: <https://doi.org/10.1680/mpal.2009.162.1.7>. Disponível em:

<https://www.icevirtuallibrary.com/doi/10.1680/mpal.2009.162.1.7>. Acesso em out. de 2020.

<sup>121</sup> CHARRETT, D. Dispute Boards and Construction Contracts. *Society of construction law*, Australia, 20 October 2009. Disponível em: <[http://fidic.org/sites/default/files/3\\_charrett09\\_dispute\\_boards.pdf](http://fidic.org/sites/default/files/3_charrett09_dispute_boards.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.



construção de um grande empreendimento, como naqueles de infraestrutura, os valores relacionados a prevenção, tendem evitar o surgimento de conflitos, e por isso os contratantes e contratados consideram como um investimento “seguro”<sup>122</sup>.

Esse método alternativo faz parte das formas derivadas, chamada também de Mecanismos Extrajudiciais de Solução de Conflitos.

Por conseguinte, nas palavras de Francisco Maia Neto<sup>123</sup>, o Comitê de Resolução de Disputas:

Constitui na designação de um painel decisório, usualmente composto por três especialistas escolhidos anteriormente ao início do procedimento. Esses especialistas acompanham a execução do contrato por meio de reuniões periódicas, sendo possível assim, a decisão em tempo real sobre questões incidentais que surjam ao longo do contrato.

Conforme explicitado anteriormente, esse modelo é recente aqui no Brasil, isso porque, existem princípios que regem a Administração Pública, de modo que os seus gestores não podem dispor de algumas questões relacionadas a ela.

Um dos princípios norteadores da Administração Pública é o da legalidade, que nas palavras do doutrinador Alexandre Mazza<sup>124</sup>, sustenta a tese de que o administrador não possui liberdade plena ao realizar o exercício de sua função, mas sim, se respaldando na lei.

Todavia, já no entendimento de Trindade, Saliba Jr., Neves e Soares<sup>125</sup>, mesmo que se tenha uma corrente que defenda que a sua matéria é inconstitucional, levando em consideração o princípio da supremacia do interesse público sobre o privado, ele preleciona que esse interesse é mais efetivo quando analisa-se os melhores resultados e a segurança em suas relações com o particular. Ou seja, acredita que há um embasamento de constitucionalidade sim.

Por conseguinte, para Rodrigo Alvez Pinto Ruggio<sup>126</sup>, diz que:

---

<sup>122</sup> *Ibidem*.

<sup>123</sup> NETO, Francisco. In: TRINDADE, Bernardo Ramos. *Formas Extrajudiciais de Solução de Disputas. Comitê de Resolução de Disputas – CRD nos Contratos de Construção e Infraestrutura. Uma abordagem prática sobre a aplicação de Dispute Boards no Brasil*. São Paulo. Pini, 2016, p. 26.

<sup>124</sup> MAZZA, Alexandre. Manual de direito administrativo. São Paulo. Saraiva Educação, 2019, P. 117.

<sup>125</sup> TRINDADE, Bernardo Ramos; SALIBA JÚNIOR, Clemenceu Chiabi; NEVES, Flavia Bittar; SOARES, Pedro Silveira Campos. In: TRINDADE, Bernardo Ramos. *Conhecimento e Aplicabilidade do Comitê de Resolução de Disputas – CRD em Obras de Médio e Grande Porte – CRD nos Contratos de Construção e Infraestrutura. Comitê de Resolução de Disputas – CRD nos Contratos de Construção e Infraestrutura: uma abordagem prática sobre a aplicação de Dispute Boards no Brasil*. São Paulo. Pini, 2016, p. 34.

<sup>126</sup> RUGGIO, Rodrigo. In: TRINDADE, Bernardo Ramos. *O CRD em obras privadas como ferramenta para a solução dos conflitos e manutenção do equilíbrio econômico-financeiro do contrato. Comitê de*

Contratos de engenharia são complexos por natureza, já que expostos a diversos riscos e ocorrência de fatos extraordinários e imprevisíveis, dos quais se destacam falhas de projetos, demora na liberação de áreas, outorga de licenças ambientais, eventos da natureza, dentre outros. A forma como as partes lidam com a ocorrência destes fatos e conflitos que deles emergem, pode determinar o sucesso ou insucesso do negócio jurídico celebrado e, não raro, da própria empresa.

Sendo assim, os DRBs trazem uma alternativa mais eficiente para os contratos de obras de infraestrutura, principalmente no que tange a um viés prévio, tendo em vista que a comissão irá agir durante todo o contrato, acompanhando de perto e dispendo reuniões periódicas, com um custo substancialmente mais baixo, em conformidade com o entendimento de Robert Farrer<sup>127</sup>.

Posto isso, ainda respaldado nas vantagens que esse novo mecanismo pode oferecer aos contratos de Infraestrutura, Pedro Ribeiro<sup>128</sup>, complementa os demais ensinamentos aqui exposto, no sentido de acreditar que quando as partes possuem um mesmo objetivo a ser alcançado, que na questão é a finalização da obra, há um sentimento maior de cooperação, além do que, os profissionais que formam o comitê possuem uma visão mais técnica da disputa, convergindo para a finalização do empreendimento.

Para, além disto, o assunto também é tratado pelo Enunciado Conselho de Justiça Federal nº 49:

Enunciado nº 49 – Os Comitês de Resolução de Disputas (Dispute Boards) são método de solução consensual de conflito, na forma prevista no §3º do art. 3º do Código de Processo Civil Brasileiro.

Seguindo essa mesma linha, o mesmo Conselho também possui o Enunciado nº 76 que aborda:

Enunciado nº 76 – As decisões proferidas por um Comitê de Resolução de Disputas (Dispute Board), quando os contratantes tiverem acordado pela sua adoção obrigatória, vinculam as partes ao seu cumprimento até que o Poder Judiciário ou o juízo arbitral competente emitam nova decisão ou a confirmem, caso venham a ser provocados pela parte inconformada.

---

*Resolução de Disputas – CRD Nos Contratos de Construção e Infraestrutura: uma abordagem prática sobre a aplicação de Dispute Boards no Brasil.* São Paulo. Pini, 2016, p.101.

<sup>127</sup> FARRER, Robert. In: TRINDADE, Bernardo Ramos. *Composição do CDR: Advogados ou Engenheiros? Comitê de Resolução de Disputas – CRD Nos Contratos de Construção e Infraestrutura: uma abordagem prática sobre a aplicação de Dispute Boards no Brasil.* São Paulo. Pini, 2016, p. 83.

<sup>128</sup> RIBEIRO, Pedro. In: TRINDADE, Bernardo Ramos. *Execução das Decisões Dos Comitês De Resolução De Disputas. Comitê de Resolução de Disputas – CRD Nos Contratos de Construção e Infraestrutura: uma abordagem prática sobre a aplicação de Dispute Boards no Brasil.* São Paulo. Pini, 2016, p.155.

Assim como, o Enunciado CJF nº 80, também aprovado, que preceitua o seguinte entendimento:

Enunciado nº 80 – a utilização dos Comitês de Resolução de Disputas (Dispute Boards), com a inserção da respectiva cláusula contratual, é recomendável para os contratos de construção ou de obras de infraestrutura, como mecanismo voltado para a prevenção de litígios e redução dos custos correlatos, permitindo a imediata resolução de conflitos surgidos no curso da execução dos contratos.

Por fim, corroborando ainda com tudo que se fez posto nas jurisprudências apresentadas até o presente momento, se pode extrair a seguinte ementa do julgamento da terceira turma, de relator o Ministro Ricardo Villas Bôas Cueva<sup>129</sup>:

CIVIL E PROCESSUAL CIVIL. RECURSO ESPECIAL. RECURSO MANEJADO SOB A ÉGIDE DO NCCP. CONDOMÍNIO. CONVENÇÃO CONDOMINIAL DEVIDAMENTE REGISTRADA. NATUREZA JURÍDICA INSTITUCIONAL NORMATIVA. CLÁUSULA COMPROMISSÓRIA ARBITRAL. NOVO CONDÔMINO. SUBORDINAÇÃO À CONVENÇÃO. INCOMPETÊNCIA DO JUÍZO ESTATAL. DOUTRINA. PRECEDENTES. RECURSO ESPECIAL NÃO PROVIDO. 1. O recurso ora em análise foi interposto na vigência do NCCP, razão pela qual devem ser exigidos os requisitos de admissibilidade recursal na forma nele prevista, nos termos do Enunciado Administrativo nº 3, aprovado pelo Plenário do STJ na sessão de 9/3/2016: Aos recursos interpostos com fundamento no CPC/2015 (relativos a decisões publicadas a partir de 18 de março de 2016) serão exigidos os requisitos de admissibilidade recursal na forma do novo CPC. 2. A matéria discutida no âmbito da Convenção de condomínio é eminentemente institucional normativa, não tendo natureza jurídica contratual, motivo pelo qual vincula eventuais adquirentes. Diz respeito aos interesses dos condôminos e, como tal, não se trata de um contrato e não está submetida às regras do contrato de adesão. Daí a desnecessidade de assinatura ou visto específico do condômino. 3. Diante da força coercitiva da Convenção Condominial com cláusula arbitral, qualquer condômino que ingressar no agrupamento condominial está obrigado a obedecer às normas ali constantes. Por consequência, os eventuais conflitos condominiais devem ser resolvidos por arbitragem. 4. Havendo cláusula compromissória entabulada entre as partes elegendo o Juízo Arbitral para dirimir qualquer litígio envolvendo o condomínio, é inviável o prosseguimento do processo sob a jurisdição estatal. 5. Recurso especial não provido. (STJ - REsp: 1733370 GO 2018/0002529-8, Relator: Ministro RICARDO VILLAS BÔAS CUEVA, Data de Julgamento: 26/06/2018, T3 - TERCEIRA TURMA, Data de Publicação: DJe 31/08/2018)

Desta forma, essa nova modalidade de se dirimir as disputas nas grandes obras de infraestrutura vem se tornando tão recorrente e usualmente apresentada no dia a dia brasileiro que, no processo, ainda em andamento, o desembargador

---

<sup>129</sup> BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (Terceira Turma). Recurso Especial 1733370/GO – Goiás. Relator: Ministro Ricardo Villas Bôas Cueva. *Pesquisa de Jurisprudência*, Julgamento 26/06/2018, DJe 31/08/2018. Disponível em: <https://scon.stj.jus.br/SCON/pesquisar.jsp>. Acesso em nov. de 2020.

Torres de Carvalho<sup>130</sup> revogou a decisão de primeira instância, sob o fundamento de estarem ausentes os requisitos autorizadores da concessão da tutela de urgência, com a seguinte fundamentação:

A probabilidade do direito resta abalada pela própria decisão do CRD, que acolheu os argumentos aduzidos pelo Consórcio pelos fundamentos lá expostos; e o perigo de dano ou risco ao resultado útil do processo é mitigado pela existência de seguro garantia vigente até 3/7/20, que assegura o pagamento de indenização em razão de prejuízos decorrentes de eventual inadimplemento das obrigações assumidas pelo agravante.

Conclui-se então que o DRB se refere a uma técnica capaz de dirimir as disputas que se apresentam no arcabouço contratual, mais especificamente possuindo a maior parte de sua aplicabilidade naqueles contratos de grandes obras de infraestrutura, por exemplo. Além do que, dispõe de profissionais acompanhando todo o desenvolver do projeto, possibilitando a eles uma maior familiaridade a todas as vertentes técnicas e com isso possuem a seu favor o fator agilidade para a resolução das demandas que podem surgir.

### 5.3. Dispute resolution board como a alternativa sensata e vantajosa

Diante de tudo exposto ao longo do presente trabalho, vale dizer que uma das principais vantagens da utilização do DB é a possibilidade de implementação prévia, de modo que o Comitê formado tem a possibilidade de acompanhamento ao longo da execução do contrato (GOULD, N.; LOCKWOOD, C.; KING, C apud FERNANDES, p. 95)<sup>131</sup>.

<sup>130</sup> SÃO PAULO. Tribunal de Justiça de São Paulo. Agravo de Instrumento nº 2096127-39.2018.8.26.000. Agravante: Consórcio Tc Linha 4 Amarela. Agravado: Companhia do Metropolitano de São Paulo - Metrô. Relator: Desembargador Torres de Carvalho. São Paulo, 2018. *Consulta de Processos do 2º Grau*. DJe 21/05/2019. Disponível em: [<sup>131</sup> FERNANDES, Michelle Cristina Santiago Fernandes. \*Dinâmica dos Dispute Boards e perspectivas de utilização em contratos de construção no Brasil\*. Dissertação \(Mestre em Ciências\) –](https://esaj.tjsp.jus.br/cposg/search.do?conversationId=&paginaConsulta=1&localPesquisa.cdLocal=-1&cbPesquisa=NUMPROC&tipoNuProcesso=UNIFICADO&numeroDigitoAnoUnificado=2096127-39.2018&foroNumeroUnificado=0000&dePesquisaNuUnificado=2096127-39.2018.8.26.0000&dePesquisa=&uuidCapcha=sajcaptcha_a9bd569ee0ad4db68a8e275594c98749&g-recaptcha-response=03AGdBq264wCWeBKJQ4KVEbEYWb0-kTD5YBeVaO4YrVEQbIB5NAHEIU_qORcoiY4wgPWsjBI3QYmhk1HOImkEGr7HmjDgXbDqtUwky1ZQwzE9Qerdgee6OhNaxFwYWMYQXakySphHVv0eZuxOjU-oUH_Kprf0omxiZEVqYMcn9QkpB0FrV9LFuks9fHGnvGMGrvzYUfdldGhiRRYF8ayraiNDITk4prymDTIgj0x6C0uE04Tom3run4oS5ljEO2zF7zNwfGbuOM76zmfOKR0QUFqxZaqOMPYCRksXhvaBUrrEIGJhzQbiY2c5hNAAyWKdfOPUPMu1VAI0pl3vwK2jzLtiZn1KRlyZd5II47a9ZM_e5Yd1GlfDpylHP8BhBDU P4WiQzlybtwV1vsOHJXFew99319kayJgGtsrkHUH9qdowHf5qTIOsdxAWSJYzuj-omP9__4aRHnqe-KgLnhygQUHbOYXOIQzfdTMlxY3AM9EADF5RVlniKVfy_qldjZncWoy9zSNqaX&pbEnviar=Pesquisa r#?cdDocumento=69. Acesso em nov. de 2020.</p>
</div>
<div data-bbox=)

Para além dessa vantagem que se destaca logo de início, Chern<sup>132</sup> ainda inclui nessa lista o fato de que o DB não possui um processo ameaçador para as partes, propiciando um ambiente menos inóspito, de modo que suas audiências possuem um grau de complexidade muito menor, o que, conseqüentemente acarreta em custos reduzidos, quando comparados com o processos judiciais ou até mesmo arbitrais por exemplo, e também leva em consideração a experiência dos profissionais que compõem o Comitê.

Por conseguinte, ainda nos apontamentos realizados por Chern<sup>133</sup>, é viável inferir que os DB's, diferentemente da maneira de atuação dos demais métodos solução de disputas, possuem sua influência em "tempo real".

Por conseguinte, para Rubim e Quintas<sup>134</sup>, a utilização do DB possui um enfoque maior nos empreendimentos de construção, tendo em vista a flexibilidade oferecendo mais chances para que as partes exponham seus pontos de vista, o que favorece os possíveis acordos.

Além de tudo, nos contratos de infraestrutura, os benefícios estendem-se para o empreendimento como um todo, até mesmo porque no que tange aos pagamentos, os mesmos, normalmente, são realizados antecipadamente, fato este que resulta em diminuição de problemas de fluxo de caixa e de paralisações de serviços<sup>135</sup>.

Segundo Trindade, Saliba Júnior, Neves e Soares<sup>136</sup>, no que se refere ao sistema judiciária, já é discutido, tanto pela sociedade como também pelos gestores, sobre a ineficácia do sistema judiciário brasileiro e seu abarrotamento processual.

Por conseguinte, tal preocupação não pode ser considerada como uma mera especulação, levando-se em consideração que, de acordo com o Conselho Nacional

---

Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. DOI <https://doi.org/10.11606/D.3.2019.tde-27082019-135223>. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3153/tde-27082019-135223/fr.php>. Acesso em nov. de 2020.

<sup>132</sup> CHERN, C. *Chern on Dispute Boards: Practice and Procedure*. 3º ed. Abingdon: Informa Law, 2015.

<sup>133</sup> *Ibidem*.

<sup>134</sup> RUBIN, R.; QUINTAS, B. Alternative dispute resolution in US public works: proposed model. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, v. 129, n. 2, p. 80–83, 2003.

<sup>135</sup> CHERN, C. *Chern on Dispute Boards: Practice and Procedure*. 3º ed. Abingdon: Informa Law, 2015.

<sup>136</sup> TRINDADE, Bernardo Ramos; SALIBA JÚNIOR, Clemenceu Chiabi; NEVES, Flavia Bittar; SOARES, Pedro Silveira Campos. In: TRINDADE, Bernardo Ramos. Conhecimento e Aplicabilidade do Comitê de Resolução de Disputas – CRD em Obras de Médio e Grande Porte – CRD nos Contratos de Construção e Infraestrutura. *Comitê de Resolução de Disputas – CRD nos Contratos de Construção e Infraestrutura: uma abordagem prática sobre a aplicação de Dispute Boards no Brasil*. São Paulo. Pini, 2016, p. 34.

de Justiça, no ano de 2015 tramitavam cerca de 100 milhões de processos ao total, para além do fato de que a cada 100 ações propostas, 70 delas não tinham sua resolução ainda no ano de se iniciaram.

Todavia, com a implementação de meios alternativos de dirimir os conflitos já existentes, o judiciário conseguiu ter um aumento de produtividade nos últimos anos, de modo que finalizou o ano de 2019 com um total de 77,1 milhões de processos em tramitação que aguardavam alguma solução definitiva<sup>137</sup>.

Em conformidade com o que foi evidenciado nos tópicos anteriores do presente trabalho, restou mais do que clara a importância da infraestrutura para o pleno andamento de uma sociedade, e por consequência disso, é evidente que as obras realizadas para que tal projeto se concretize, deve ser desenvolvida de forma eficiente e com um tempo de duração razoável, evitando-se os conflitos paralisantes e morosos.

Isso porque, devido ao porte dos empreendimentos, bem como a complexidade existente nos contratos de obras infraestrutura, quando os conflitos são levados ao judiciário demoram anos para que se resolvam, afinal o grau de especificidade é tão elevado que se faz necessário o requerimento de perícias detalhadas.

É nesse cenário que se faz relevante ressaltar a íntima ligação da eficiência na resolução dos litígios de infraestrutura e a adoção de métodos alternativos para a sua concretização, pois o principal objetivo da Administração Pública é atender aos interesses públicos e ao bem comum se forma satisfatória, com fulcro no artigo 2º da Lei nº 9.784/99<sup>138</sup>.

Contudo, de acordo com as palavras de Selma Lemes<sup>139</sup>, “o interesse público é atingido também quando se considera o interesse dos particulares”, ou seja, a transação feita pelo Poder público possui sim a sua legitimação.

---

<sup>137</sup> Em 2019, a produtividade média dos magistrados foi a maior dos últimos 11 anos se elevando em 13%, com média de 2.107 processos baixados por magistrado. Além disso, o Poder Judiciário finalizou 2019 com 77,1 milhões de processos em tramitação que aguardavam alguma solução definitiva – patamar semelhante ao verificado em 2015”. RODRIGUES, Alex. Justiça em número 2020: nova edição confirma maior produtividade do Judiciário. *Conselho Nacional de Justiça*, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/justica-em-numeros-2020-nova-edicao-confirma-maior-productividade-do-judiciario/>. Acesso em 01 de novembro de 2020.

<sup>138</sup> BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília: DF, 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm). Acesso em 03 de novembro de 2020.

<sup>139</sup> LEMES, Selma. *Arbitragem na Administração Pública*. 1ª ed. São Paulo: Quartier Latin, 2007.

Visto isso, nas palavras de Robert Farrer<sup>140</sup>, “as partes vinculadas a contratos internacionais de construção pesada buscam cada vez mais a solução de suas disputas da forma mais eficiente, rápida e de menor custo”.

Desse modo, é possível a verificação de uma relevante vantagem da adoção do DRB, tendo em vista que quando da formação do Comitê, haverá pessoas que tenham habitualidade e aproximação com o tema central do contrato, evitando alongamento do tempo para dirimir a disputa.

Sendo assim, mesmo que a formação do comitê tenha duas possibilidades de formação, ou seja, ela pode ser formada previamente ou ainda quando do surgimento do conflito, ainda é a melhor opção a ser escolhida frente ao judiciário ou a arbitragem<sup>141</sup>.

É nesse sentido que o DRB se apresenta em destaque, possuindo uma versatilidade que acaba sendo, por consequência, como o método extrajudicial de solução de controvérsias mais completo ao possibilitar a conjugação das técnicas de todos os demais, de acordo com Augusto Barros de Figueiredo e Silva Neto<sup>142</sup>.

Para além disso, Ada Pellegrini preconiza que o litígio é algo que já está enraizado na sociedade, e com isso a aplicação de meios extrajudiciais possui um viés mais direcionado e célere, tendo em vista que tratam especificamente do objeto central do negócio jurídico celebrado, que no caso do presente trabalho trata das grandes obras de infraestrutura<sup>143</sup>.

Por conseguinte, Pécio Thomas Ferreira Rosa (2016 apud Dantas, 2016), no que tange a concretização às obras de infraestrutura, a execução de seus projetos, há um longo percurso, e por isso, o DRB é uma alternativa que dispara na frente das demais técnicas de resolução de disputas, pois existe um acompanhamento da concepção até a sua entrega definitiva<sup>144</sup>.

---

<sup>140</sup> FARRER, Robert Farrer. In: TRINDADE, Bernardo Ramos. Formas Extrajudiciais de Solução de Disputas. *Comitê de Resolução de Disputas – CRD Nos Contratos de Construção e Infraestrutura: uma abordagem prática sobre a aplicação de Dispute Boards no Brasil*. São Paulo. Pini, 2016, p. 77.

<sup>141</sup> *Ibidem*.

<sup>142</sup> NETO, Augusto. Os dispute boards no Brasil: evolução histórica, a prática e perspectivas futuras. *Revista Brasileira De Alternative Dispute Resolution – Rbadr*, Belo Horizonte, ano 01, nº 02, julho/dezembro, 2019, p. 71. ISSN 2596-3201. Disponível em: <https://rbadr.emnuvens.com.br/rbadr/issue/view/2>. Acesso em nov. de 2020.

<sup>143</sup> GRINOVER, Ada Pellegrini. Os fundamentos da justiça conciliativa. *Revista IOB de Direito Civil e Processual Civil*, Porto Alegre, v. 9, n. 52, p. 71-76, 2008. ISSN 1809-7790. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001735473>. Acesso em nov. de 2020.

<sup>144</sup> DANTAS, Rodrigo da Costa; DANTAS, Débora Correa. Dispute boards e a prevenção de litígios. *Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas*, v.5, n. 1, jan/jun 2016, Faculdade FISUL, Garibaldi,

Desta forma, mais uma vez, colocando em destaque a questão da eficiência contratual, o entendimento Trindade corrobora com a afirmação de que o DRB é a melhor alternativa, pois “no relatório feito pelo CNJ em 2015 concluiu que, nos Tribunais de Justiça estaduais, o tempo médio esperado para a divulgação de uma sentença de primeira instância é cerca de 03 anos”<sup>145</sup>.

Sendo assim, em decorrência do longo período aguardando a sentença judicial ou até mesmo a arbitral, as obras não seguem o seu curso de conclusão previsto, sendo abandonadas e tendo como resultado a perda da sua função primordial que é atender as necessidades sociais, ou seja, alcançar o interesse social, que é um dos princípios norteadores da Administração Pública.

Nesse mesmo sentido, nas palavras de Francisco Maia Neto, “a onerosidade das custas judiciais, a demora na prestação jurisdicional, a hipossuficiência – inclusive intelectual – dos possíveis litigantes, o excesso de formalismo e os procedimentos complicados”<sup>146</sup> são os principais fatores que dificultam o acesso e o uso do judiciário para dirimir possíveis conflitos.

Apesar da possibilidade instauração de um *Dispute Board ad hoc*, assim como na arbitragem, o DB possui também a possibilidade de ser instaurado no início do contrato, viabilizando um caráter preventivo no que tange ao surgimento de conflitos, e como consequência uma familiarização maior com o projeto. Situação essa que não é aplicável na arbitragem, fazendo com que o DB fique um passo à frente.

Ademais, quando um conflito surge é desnecessária a suspensão ou o término do litígio para que as partes obtenham uma solução, de modo que no *Dispute Board* as decisões ocorrem concomitantemente à execução da obra<sup>147</sup>, não trazendo com sigilo paralizações e incidência de multas e juros.

---

RS. ISSN 2176-5766. Disponível em: <https://revista.fisul.edu.br/index.php/revista/article/view/53>. Acesso em nov. de 2020.

<sup>145</sup> TRINDADE, Bernardo Ramos (Coord.). *Comitê de Resolução de Disputas nos Contratos de Construção e Infraestrutura: uma abordagem prática sobre a aplicação de Dispute Boards no Brasil*. São Paulo: Pini, 2016, p. 33.

<sup>146</sup> NETO, Francisco. In: TRINDADE, Bernardo Ramos. *Formas Extrajudiciais de Solução de Disputas. Comitê de Resolução de Disputas – CRD nos Contratos de Construção e Infraestrutura. Uma abordagem prática sobre a aplicação de Dispute Boards no Brasil*. São Paulo. Pini, 2016, p. 13.

<sup>147</sup> MEUS, Juliana. *O dispute board como meio adequado à resolução de conflitos nos contratos de construção*. Monografia (Pós-graduação em Processo Civil) – Faculdade de Direito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017. p. 18. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/184618>. Acesso em nov. de 2020.



Além disso, também contribuição de Bernardo Ramos Trindade, Clemenceu Chiabi Saliba Júnior, Flavia Bittar Neves e Pedro Silveira Campos Soares<sup>148</sup>:

Dentre os métodos extrajudiciais, que se caracterizam pela celeridade, e que garantem às partes maior liberdade de adequação e flexibilização, os Comitês de Resolução de Disputas (CRD's) surgem como medida extremamente útil para prevenir e/ou resolver os contratos de construção, especialmente em se tratando de empreendimentos de médio e grande portes.

Os DRB's, segundo Robert Farrer<sup>149</sup>, “apresentam uma alternativa eficiente na maioria absoluta das obras de médio e grande porte, para evitar disputas judiciais ou arbitragens, com um custo substancialmente mais baixo”.

Corroborando ainda com esse entendimento de que o DB possui um viés de grandes vantagens, Charrett<sup>150</sup> sintetiza que essa técnica inédita e sensata promover acordos bilaterais, com relações menos litigiosas entre as partes do contrato, pois facilitam comunicações abertas, o que resulta em uma redução do surgimento de pleitos tardios.

Pode-se concluir, portanto, que o Comitê de Resolução de Disputas é o meio que melhor atende as necessidades dos contratos de Infraestruturas, tanto no que tange aos gastos financeiros, como também na tecnicidade das decisões, tendo em vista que o Comitê é formado por pelo menos duas pessoas que tenham um saber notório sobre engenharia, e uma com um viés jurídico, com o fito de validar as conclusões dentro da esfera do direito, observado tanto os deveres como os direitos das partes.

---

<sup>148</sup> TRINDADE, Bernardo Ramos; SALIBA JÚNIOR, Clemenceu Chiabi; NEVES, Flavia Bittar; SOARES, Pedro Silveira Campos. *In: TRINDADE, Bernardo Ramos. Conhecimento e Aplicabilidade do Comitê de Resolução de Disputas – CRD em Obras de Médio e Grande Porte – CRD nos Contratos de Construção e Infraestrutura. Comitê de Resolução de Disputas – CRD nos Contratos de Construção e Infraestrutura: uma abordagem prática sobre a aplicação de Dispute Boards no Brasil.* São Paulo. Pini, 2016, p. 36.

<sup>149</sup> FARRER, Robert Farrer .*In: TRINDADE, Bernardo Ramos. Formas Extrajudiciais de Solução de Disputas. Comitê de Resolução de Disputas – CRD Nos Contratos de Construção e Infraestrutura: uma abordagem prática sobre a aplicação de Dispute Boards no Brasil.* São Paulo. Pini, 2016, p. 83.

<sup>150</sup> CHARRETT, D. Dispute Boards and Construction Contracts. *Society of construction law*, Australia, 20 October 2009. Disponível em: <[http://fidic.org/sites/default/files/3\\_charrett09\\_dispute\\_boards.pdf](http://fidic.org/sites/default/files/3_charrett09_dispute_boards.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

## 6. CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso objetivou a exposição dentro de uma perspectiva da contratação entre o particular e a Administração Pública, com enfoque para as obras de infraestrutura, demonstrando a possibilidade de conflitos existentes quando da execução do contrato, bem como as maneiras possíveis de resolvê-los.

Para isso, percorreu-se uma trajetória pelo histórico, de modo a apresentar ideias introdutórias e importância da infraestrutura dentro de uma sociedade e a sua relação com o poder público, conceito, características, implantação nos contratos de construção, contextualização para a realidade brasileira, e por fim restou demonstrado as vantagens da aplicação do *Dispute Board* frente as demais formas alternativas de resolução de conflito.

Sendo assim, nem sempre o que conhecemos hoje como sociedade se apresentava desta forma, isso porque com o passar do tempo, elementos como a infraestrutura, a exemplo da adubação, irrigação e saneamento básico, viabilizaram a manutenção da vida em sociedade, de modo que foi possível se consolidar uma comunidade de tal forma que o crescimento populacional se tornou uma realidade a ponto de se ter a necessidade de um Estado para organizar a vida em comunidade.

Ocorre que nem sempre a atuação do Estado nem sempre foi uniforme, isso porque em alguns momentos ele se apresentava mais intervencionista e outras vezes nem tanto.

Em razão disto, conforme já mencionado no presente trabalho existiram três principais fases da infraestrutura brasileira, sendo as duas primeiras com um viés mais intervencionista, tendo em vista que o Estado tinha que se fazer mais presente nesse momento inicial, com o fito de dar suporte à sociedade como um todo, e se fazendo garantir mais de perto os direitos sociais e fundamentais.

Já na terceira fase, o Estado não conseguia mais suportar todas as suas atribuições, e por isso foi marcada por um momento mais descentralizador, onde se abriu espaço para a participação do particular, ampliando o seu relacionamento com a Administração Pública.

Isso posto, é possível concluir que foi nessa perspectiva que se firmou uma nítida relação da infraestrutura com o modelo de gestão pública, tendo em vista que, a passagem patrimonialista para a gerencial do Estado, teve como elemento

orientador o princípio da eficiência, tendo em vista seu alto custo, e por consequência, a Administração Pública passou a delegar a sua função de realizadora para o particular por meios de contratos administrativos.

A revisão bibliográfica a demonstração de que os litígios sempre fizeram parte da sociedade, contudo, com o desenvolvimento ocorrido no mundo, tais conflitos foram se tornando cada vez mais específicos e complexos, principalmente no que tange a pilares essenciais para a manutenção de uma vida digna, ou seja, em relação ao desenvolvimento de uma infraestrutura adequada.

Desta maneira, é inegável que o conflito é inerente às relações firmadas, contudo, no que tange àqueles relacionados às obras de infraestrutura pública é possível se identificar como fator de interferência exponencial alto grau de complexidade e a longa duração da sua execução atrelada à razão da imprevisibilidade de eventos futuros e o risco de litígios, de modo a possuírem o condão de atrasarem o andamento do projeto e o seu melhor desenvolvimento.

Posto isso, em síntese, é nesse cenário que restou evidenciado que o ambiente da construção possui um elevado potencial para esses litígios, afinal são contratos longos, detalhados e técnicos que estão sujeitos aos mais variáveis imprevistos, externos e internos.

Posto essa questão da imprevisibilidade, foi apresentado o do contrato incompleto, bem como seu conceito, suas características, vantagens, aplicabilidade e principalmente a sua relação com a economia contratual, evidenciando-se a questão da racionalidade humana.

Isso porque, para que seja possível prever todas as possíveis situações posteriores a assinatura do contrato, os gastos seriam extremamente altos, além do tempo despendido para se chegar aos fatos supervenientes que possibilitariam o surgimento de litígios pelas partes.

Para além disso, dentro dessa ceara contratual, também ficou apresentado as principais modalidades à disposição da Administração Pública para usar de acordo com a necessidade no caso concreto, a exemplo dos contratos de licitação em geral, disciplinado pela Lei 8.666/93, o Regime Diferenciado de Contratação, pela Lei 12.462/11, Contrato de Concessão, Lei 8.987/95 e Parceria Público Privada, Lei 11.079/04.

Para além da explicação dos contratos descritos anteriormente, também foi evidenciado os conflitos que poderiam surgir e também métodos usuais que são aplicados para dirimir os mesmos.

Sendo assim, restou demonstrado que existem métodos não jurisdicionais como também os jurisdicionais.

Dentro do primeiro grupo, ficaram a autotutela, autocomposição, negociação, mediação e conciliação. Ao passo que, no que tange aos métodos jurisdicionais há uma subdivisão, aqueles que possuem uma jurisdição pública, que é representado pelo poder judiciário, e a jurisdição privada, pela arbitragem.

Ocorre que, mesmo que todos esses métodos alternativos auxiliem de forma significativa no desenrolar de diversos conflitos, ainda havia a necessidade de uma opção que se apresentasse com valores mais acessíveis no que tange ao custo benefício e que prezasse por um invés prévio, atuando anteriormente ao surgimento do litígio.

É nesse cenário que o *Dispute Board* surgem, objetivando impedir que os interesses conflitantes das partes envolvidas impactem no desenvolvimento e das obras de grande porte, como as de infraestrutura, sejam entregues dentro de um lapso temporal aceitável e com o orçamento estabelecido.

Isso porque, a problemática causada pela dilação dos prazos do projeto, acarretará em prejuízos ao empreendimento e também às partes, como por exemplo, o aumento de encargos financeiros sobre o capital utilizado para financiar a obra, levando em conta que, por vezes, enquanto a disputa não chega ao fim, a obra fica paralisada, ou ainda aumento do custo decorrente de maquinário e da mão de obra

Todavia, apesar de ser uma novidade no Brasil, e ainda estar em fase de adaptação, os *Dispute Boards* são usados em grande escala fora do país, de modo que os resultados são bastante satisfatórios.

Acontece que, justamente por ainda se encontrar em sua fase inicial de implementação, o *dispute board* ainda enfrenta algumas dificuldades, como por exemplo no que tange aos desafios de se popularizar a utilização desse meio alternativo de dirimir os conflitos.

Dessa forma, para que essa barreira seja quebrada, é possível ampliação por meio de um alcance na divulgação das vantagens do *Dispute Board*, inclusive junto aos órgãos públicos, inclusive investindo em treinamentos e capacitações.

Para além disso, mesmo com algumas resistências, tendo como base a aplicação dessa técnica de resolução de conflitos dentro de alguns projetos de sucesso, já houve a iniciação do desenvolvimento de algumas legislações, a exemplo de São Paulo de Belo Horizonte.

Destarte, nota-se que a utilização dos *Dispute Boards*, traz em seu bojo vantagens que a fazem destoar dos demais métodos principalmente por contarem com o Comitê formado por profissionais com experiências e lastro conhecimentos, de modo que as contribuições prévias dos mesmos em grandes contratos de construção, tem como resultado um desenrolar célere e especializado, além da transparência na execução e economicidade no tocante aos custos e prazos da obra.

Desta forma, a utilização do DB engloba uma variedade de vantagens, como a propriedade técnica profissional do comitê, o conhecimento detalhado do objeto do contrato, tendo em vista que realizam reuniões periódicas, a promoção do diálogo entre as partes como meio se chegar a uma solução consensual do litígio, dentre outras.

Ademais, ainda é possível ressaltar a questão da celeridade, que é uma de suas vantagens que mais impulsionam a sua aplicação nos contratos de construção de infraestrutura, afinal o tempo médio para solucionar a controvérsia posta é de 120 dias, fato este que se distancia bastante das sentenças que antes proferidas tanto pelo judiciário, como também pela arbitragem.

Além disso, em um comparativo com a arbitragem, por exemplo, o *Dispute Boards*, não tem sua função cerceada na resolução dos conflitos existentes entre as partes como também busca alcançar essa solução de uma maneira mais célere, e com uma eficiência maior, tendo em vista que há possibilidade de prevenção do litígio, nos casos em que a formação do Comitê acontece no início do contrato.

Por conseguinte, ainda nesse cenário de se alcançar a celeridade e a eficiência das recomendações, a instalação do DB desde o primórdio contratual, o mesmo se torna um relevante instrumento contratual tendo em vista que em decorrência do conhecimento técnico dos membros do Comitê, é possível que se evite a rediscussão do litígio por outras vias recursais, como a arbitragem ou a jurisdição pública, além de desestimular eventual comportamento oportunistas de quaisquer das partes.

Posto isso, essa celeridade tem como a sua principal consequência é o fato de que não há uma paralisação do empreendimento por um lapso temporal interminável, o que acaba por evitar maiores prejuízos as partes, além do que, evita o acúmulo de requerimentos após o término da obra, pois suas recomendações são dadas no desenvolver da execução do contrato.

Por fim, este trabalho de conclusão de curso não objetiva esgotar por completo essa temática, levando em consideração que a implementação no cenário Brasil é muito recente, se renovando a cada dia e ampliando mais sua visibilidade e aplicabilidade.

Nesse sentido foi estabelecido apenas um recorte sobre como o *dispute board* tem sido percebido dentro da realidade do Brasil, com os holofotes para os contratos de engenharia, tendo em vista as obras de infraestrutura.

Sendo assim, não restam dúvidas de que existiram muitos outros aspectos para serem debatidos no tocante a adoção dos *Dispute Boards*, não somente no Brasil, mas em todo o mundo, isso porque esse método de resolução dos conflitos existentes possui em suas premissas, características que se fazem extremamente necessárias para o desenvolvimento social adequado em busca de se atender, dentre outras coisas, o interesse público.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Dalmo Dallai de. *Elementos da teoria geral do estado*. 26ªed. São Paulo: Saraiva, 2007.

AGUIAR, Guilherme Augusto Teixeira de. *ADAM*, Brasil, 2018. Disponível em : <http://www.adambrasil.com/dispute-board-como-solucao-de-controversias/>. Acesso em nov. de 2020.

AMORIM, Victor Aguiar Jardim de. *Licitações e contratos administrativos: teoria e jurisprudência*. 3. ed. Brasília, DF: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2020.

AMORIM., Eliane Pelles; SCHABELL, Corinna Margarete Charlotte. In: TRABOULSI, Carla Sahium (Org.). *Mediação não é Conciliação: Uma reflexão acerca da especificidade desses dois meios de pacificação social*. Negociação, mediação, Conciliação e Arbitragem – Coletâneas de artigos. Goiânia: Kelps, 2013.

ARAÚJO, Fernando. *Teoria econômica do contrato*. Coimbra: Almedina, 2007.

BARACHO, José Alfredo de Oliveira. *O princípio de subsidiariedade: conceito e evolução*. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

BELO HORIZONTE. *Lei nº 11.241, de 19 de junho de 2020*. Regulamenta a utilização de Comitê de Prevenção e Solução de Disputas para prevenir e para solucionar conflito relativo a direito patrimonial presente em contrato administrativo de execução continuada. Belo Horizonte: MG, 2020. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sp/s/sao-paulo/lei-ordinaria/2018/1688/16873/lei-ordinaria-n-16873-2018-reconhece-e-regulamenta-a-instalacao-de-comites-de-prevencao-e-solucao-de-disputas-em-contratos-administrativos-continuados-celebrados-pela-prefeitura-de-sao-paulo>. Acesso em nov. de 2020.

BERCOVICI, Gilberto. *Desigualdades Regionais, estado e Constituição*. São Paulo: Max Limonad, 2003.

BERCOVICI, Gilberto; VALIM, Rafael (Coord.). *Elementos de Direito da Infraestrutura*. São Paulo: Contracorrente, 2015.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulgada em 5 de outubro de 1988. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

BRASIL. *Decreto nº 7.581, de 11 de outubro de 2011*. Regulamenta o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC, de que trata a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011. Brasília: DF, 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/Decreto/D7581.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Decreto/D7581.htm). Acesso em nov. de 2020.

BRASIL. *Decreto-lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940*. Código Penal. Rio de Janeiro: RJ, 1940. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del2848compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm). Acesso em nov. de 2020.

BRASIL. *Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942*. Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro. Rio de Janeiro: RJ, 1942. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del4657compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del4657compilado.htm). Acesso em nov. de 2020.

BRASIL. *Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002*. Institui o Código Civil. Brasília: DF, 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm). Acesso em nov. de 2020.

BRASIL. *Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004*. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Brasília: DF, 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm). Acesso em nov. de 2020.

BRASIL. *Lei nº 11.107, de 6 de abril de 2005*. Dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos e dá outras providências. Brasília: DF, 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11107.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11107.htm). Acesso em nov. de 2020.

BRASIL. *Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011*. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, a legislação da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e a legislação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero); cria a Secretaria de Aviação Civil, cargos de Ministro de Estado, cargos em comissão e cargos de Controlador de Tráfego Aéreo; autoriza a contratação de controladores de tráfego aéreo temporários; altera as Leis nºs 11.182, de 27 de setembro de 2005, 5.862, de 12 de dezembro de 1972, 8.399, de 7 de janeiro de 1992, 11.526, de 4 de outubro de 2007, 11.458, de 19 de março de 2007, e 12.350, de 20 de dezembro de 2010, e a Medida Provisória nº 2.185-35, de 24 de agosto de 2001; e revoga dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998. Brasília: DF, 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-014/2011/lei/l12462.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-014/2011/lei/l12462.htm). Acesso em nov. de 2020.

BRASIL. *Lei nº 13.015, de 16 de março de 2015*. Código de Processo Civil. Brasília: DF, 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm). Acesso em nov. de 2020.

BRASIL. *Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015*. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Brasília: DF, 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm). Acesso em nov. de 2020.



BRASIL. *Lei nº 7.783, de 28 de junho de 1989*. Dispõe sobre o exercício do direito de greve, define as atividades essenciais, regula o atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade, e dá outras providências. Brasília: DF, 1989. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7783.HTM](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7783.HTM). Acesso em nov. de 2020.

BRASIL. *Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993*. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília: DF, 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em nov. de 2020.

BRASIL. *Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995*. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. Brasília: DF, 1995. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm/](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm/). Acesso em nov. de 2020.

BRASIL. *Lei nº 9.074, de 7 de julho de 1995*. Estabelece normas para outorga e prorrogações das concessões e permissões de serviços públicos e dá outras providências. Brasília: DF, 1995. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9074cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9074cons.htm). Acesso em nov. de 2020.

BRASIL. *Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996*. Dispõe sobre a arbitragem. Brasília: DF, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9307.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9307.htm). Acesso em nov. de 2020.

BRASIL. *Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999*. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília: DF, 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm). Acesso em 03 de novembro de 2020.

BRASIL. *Regulamento para o Comitê de prevenção e solução de disputas do CAM-CCBC*. São Paulo: SP, 01 de agosto de 2018. Disponível em: <https://ccbc.org.br/cam-ccbc-centro-arbitragem-mediacao/resolucao-de-disputas/dispute-boards/regulamento-2018/>. Acesso em out. de 2020.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (Terceira Turma). Recurso Especial 1733370/GO – Goiás. Relator: Ministro Ricardo Villas Bôas Cueva. *Pesquisa de Jurisprudência*, Julgamento 26/06/2018, DJe 31/08/2018. Disponível em: <https://scon.stj.jus.br/SCON/pesquisar.jsp>. Acesso em nov. de 2020.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal (Tribunal Pleno). Agravo de Instrumento 52181/GB – Guanabara. Relator: Ministro Bilac Pinto. *Pesquisa de Jurisprudência*, Julgamento 14/11/1973, DJe 15/02/1974. Disponível em: <https://jurisprudencia.stf.jus.br/pages/search/sjur157298/false>. Acesso em nov. de 2020.

CAMARA, Jacinto. *In: SUNDFELD, Carlos Ari Sundfeld; MARCATO, Fernando S. Marcato; JUNIOR, Mario Engler Pinto Junior (Coord.)*. Direito da Infraestrutura: Volume 1. *Contratações Públicas para Projetos de Infraestrutura*. São Paulo: Saraiva. 2017.

- C.A. Longo; R.L. Troster. *Economia do setor público*. São Paulo: Atlas, 1983.
- CAMPOS, Pedro Henrique Campos. *Estranhas catedrais: as empreiteiras brasileiras e a ditadura civil-militar, 1964-1988*. Rio de Janeiro: Eduff, 2014.
- CARMO, Lie Uema do. *Contratos de Construção de Grandes Obras*. São Paulo: Almedina Brasil, 2019.
- CARMONA, Carlos Alberto. *Arbitragem e Processo*. São Paulo: Atlas, 3. ed, 2009.
- CARVALHO, André Castro de. *Infraestrutura sob uma perspectiva pública: Instrumentos para seu desenvolvimento*. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. p.32. DOI 10.11606/T.2.2013.tde-27112013-152626. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2133/tde-27112013-152626/pt-br.php>. Acesso em nov. de 2020.
- CARVALHO, Matheus. *Manual de Direito Administrativo*. 4. ed. rev., amp. e atual. Salvador: JusPODIVM, 2017.
- CELESTINO, F. K. R. Regime Diferenciado de Contratações: breves comentários à exceção que virou tendência. *Revista Controle - Doutrina e Artigos*, v. 10, n. 2, p. 170-201, 31 dez. 2012. DOI: <https://doi.org/10.32586/rcda.v10i2.241>. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/241>. Acesso em nov. de 2020.
- CHAPMAN, P. H. J. *Dispute boards on major infrastructure projects*. *Management, Procurement and Law*, Washington: DC , v. 162, n. 1, p. 7–16, 2009. ISSN 1751-4304. DOI: <https://doi.org/10.1680/mpal.2009.162.1.7>. Disponível em: <https://www.icevirtuallibrary.com/doi/10.1680/mpal.2009.162.1.7>. Acesso em out. de 2020.
- CHARRETT, D. *Dispute Boards and Construction Contracts*. *Society of construction law*, Australia, 20 october 2009. Disponível em: [http://fidic.org/sites/default/files/3charrett09\\_dispute\\_boards.pdf](http://fidic.org/sites/default/files/3charrett09_dispute_boards.pdf). Acesso em: 10 de novembro de 2020.
- CHERN, C. *Chern on Dispute Boards: Practice and Procedure*. 3º ed. Abingdon: Informa Law, 2015.
- CHEVALLIER, Jacques. *O Estado pós-moderno*. Belo Horizonte: Fórum, 2009.
- COELHO, Meire Lúcia Monteiro Mota; LÚCIO, Magda de Lima. Litigiosidade e Impacto na Gestão Pública – A mediação como instrumento de gestão – A experiência da Câmara de Conciliação e Arbitragem da Administração Federal. *Revista da Procuradoria-Geral do Banco Central*. Brasília, v. 4, n. 2. p. 75-97, dez. 2010.
- CUNHA JÚNIOR, Dirley da. *Curso de Direito Constitucional*. 11 ed. ver. ampl. e atual. Salvador: JusPODIVM, 2017.
- DANTAS, Rodrigo da Costa; DANTAS, Débora Correa. Dispute boards e a prevenção de litígios. *Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas*, v.5, n. 1,

jan/jun 2016, Faculdade FISUL, Garibaldi, RS. ISSN 2176-5766. Disponível em: <https://revista.fisul.edu.br/index.php/revista/article/view/53>. Acesso em nov. de 2020.

DI SALO; Sílvia Helena Picarelli Gonçalves Johonsom. *Mediação na Administração Pública Brasileira: o Desenho Institucional e Procedimental*. 1ª ed. São Paulo: Almedina, 2018.

DIDIER, Jr., Fredie. *Curso de direito processual civil: introdução ao direito processual civil, parte geral e processo de conhecimento*. 19. ed. Salvador: JusPodivm, 2017.

DINAMARCO, Candido Rangel. *A arbitragem na Teoria Geral do Processo*. São Paulo: PC Editorial Ltda. 2013. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/184618>. Acesso em nov. de 2020.

FARRER, Robert Farrer. *Formas Extrajudiciais de Solução de Disputas. Comitê de Resolução de Disputas – CRD Nos Contratos de Construção e Infraestrutura. Uma abordagem prática sobre a aplicação de Dispute Boards no Brasil*. São Paulo. Pini, 2016.

FERNANDES, Michelle Cristina Santiago Fernandes. *Dinâmica dos Dispute Boards e perspectivas de utilização em contratos de construção no Brasil*. Dissertação (Mestre em Ciências) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. DOI <https://doi.org/10.11606/D.3.2019.tde-27082019-135223>. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3153/tde-27082019-135223/fr.php>. Acesso em nov. de 2020.

FIA. *Infraestrutura: o que é, tipos, importância e problemas*. Fundação Instituto de Administração, 2019. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/infraestrutura/>. Acesso em nov. de 2020.

FICI, Antônio. *Il contratto incompleto*. Torino: G. Giappichelli, 2005.

FISHER, Roger Fisher; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*. 1ª ed, tradução Ricardo Vasques Vieira. Rio de Janeiro: Solomon, 2014.

FREY, René L. *Infrastruktur: Grundlagen der Planung öffentlicher Investitionen*. J.C.B. Mohr: Heidelberg, 1972.

FRÓES, Fernando. In: MARTINS, José Eduardo; QUEIROZ, João Eduardo Lopes; SANTOS, Márcia Walquira Batista dos (Coords.). Curso de Direito Administrativo Econômico. *Infraestrutura pública: Conceitos, importância e a intervenção governamental*. São Paulo: Atlas, 2011.

GARCIA, Flávio Amaral. *Concessões, parcerias e regulação*. São Paulo: Malheiros, 2019.

GODIM, Carlos Eduardo; LEVY, Joaquim; ANG, Hector Gomez; MARTINS, José Carlos; TADINI, Venilton; PINTO, Felipe; BERTOCCO, Karla; VASCONCELOS, Adalberto; CASTRO, Jônathas de.; MARCASSA, Natália; EIRA, Marcelo Luiz Souza da; PAIVA, Solange; CALMON, Eliana. *Estratégia, Governança e Estruturação de*

Projetos de Infraestrutura. In: Seminário O novo ciclo de investimentos em Infraestrutura e a transparência na construção civil, 2019, Rio de Janeiro. *Resumos*. Rio de Janeiro: BNDES, 2019. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/onde-atuamos/infraestrutura/o-novo-ciclo-de-investimentos-em-infraestrutura-e-a-transparencia-na-construcao-civil>. Acesso em nov. de 2020.

GRAU, Eros Roberto. Da arbitrabilidade de litígios envolvendo sociedades de economia mista e da interpretação de cláusula compromissória. *Revista de Direito Bancário, do Mercado de Capitais e da Arbitragem*, v. 5, n. 18, p. 395-405, out./dez. 2002.

GRINOVER, Ada Pellegrini. Os fundamentos da justiça conciliativa. *Revista IOB de Direito Civil e Processual Civil*, Porto Alegre, v. 9, n. 52, p. 71-76, 2008. ISSN 1809-7790. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001735473>. Acesso em nov. de 2020.

GRINOVER, Ada Pellegrini; CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; DINAMARCO, Candido Rangel. *Teoria geral do processo*. 26. ed., São Paulo: Malheiros editores, 2010.

GRUPO BANCO MUNDIAL. *Um ajuste justo: análise da eficiência e equidade do gasto público no Brasil*. Brasil, novembro de 2017. Disponível em: <http://documents1.worldbank.org/curated/en/884871511196609355/pdf/121480-REVISED-PORTUGUESE-Brazil-Public-Expenditure-Review-Overview-Portuguese-Final-revised.pdf>. Acesso em 25 de out. de 2020.

GUERINONI, Ezio. *Incompletezza e completamento del contratto*. Milano: Giuffrè, 2007.

HUNGARO, Luis Alberto. As transformações da gestão pública e o governo por contratos: a contratualização das políticas públicas. *Revista Digital de Direito Administrativo*, São Paulo, vol. 3, n. 2, p. 367-383, 2016. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2319-0558.v3i2p367-383>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rdda/article/view/114233>. Acesso em nov. de 2020.

ICC. Dispute Boards. *Brasil International Chamber of Commerce*, São Paulo. Disponível em: <https://www.iccbrasil.org/resolucao-de-litigios/dispute-boards/> Acesso no dia 29 de outubro de 2020.

IPEA. *Infraestrutura econômica no Brasil: diagnósticos e perspectivas para 2025*. v.1, livro 06. Brasília: Ipea, 2010, p. 15. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3210/1/Livro6\\_InfraestruturaSocial\\_vol\\_1.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3210/1/Livro6_InfraestruturaSocial_vol_1.pdf). Acesso em nov. de 2020.

IWAKURA, Cristiane Rodrigues. *Conciliação na Administração Pública*. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010, p. 64. Disponível em: [http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select\\_action=&co\\_obra=195724](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=195724). Acesso em nov. de 2020.

JOBIM, Jorge Pinheiro; RICARDINHO, Roberto Ricardino; CAMARGO, Rui. *A Experiência Brasileira em CRD: O Caso do Metrô de São Paulo*. Comitê de

*Resolução de Disputas – CRD Nos Contratos de Construção e Infraestrutura: uma abordagem prática sobre a aplicação de Dispute Boards no Brasil.* São Paulo. Pini, 2016.

JOCHIMSEN, Reimut. *Theorie der Infrastruktur : Grundlagen der marktwirtschaftlichen Entwicklung.* . J.C.B. Mohr: Tübingen, 1966. p. 100.

JÚNIOR BOULOS, Alfredo. *360º história sociedade & cidadania.* 3ªed. – São Paulo: FTD, 2017.

KOCH, Christopher. Novo Regulamento da CCI relativo aos Dispute Boards. *Revista de Arbitragem e Mediação*, v 2, n. 6, p. 153, 2005. ISSN: 1679-6462. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:redede.virtual.bibliotecas:artigo.revista:2005;1000756801>. Acesso em nov. de 2020.

LEMES, Selma M. Ferreira. In: MARTINS, Pedro Batista; LEMES, Selma M. Ferreira; CARMONA, Carlos Alberto. *A Arbitragem e os Novos Rumos Empreendidos na Administração Pública – A Empresa Estatal, o Estado e a Concessão de Serviço Público.* Aspectos Fundamentais da Lei de Arbitragem. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

LEMES, Selma. *Arbitragem na Administração Pública.* 1ª ed. São Paulo: Quartier Latin, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro.* 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MELLO, Osvaldo Aranha Bandeira de. *Princípios Gerais de Direito Administrativo.* Rio de Janeiro: Editora Forense, 1979.

MELO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de direito administrativo.* 32. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Malheiros Editores, 2014.

MELO, Tatiana Massaroli; FUCIDJE, José Ricardo. Racionalidade limitada e a tomada de decisões em sistemas complexos. *Revista de Economia Política*, 36 (3), 2016, p. 622 – 345. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0101-31572016v36n03a09>. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-31572016000300622&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-31572016000300622&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em nov. de 2020.

MENESES, Valfran Andrade de. Poder Judiciário brasileiro e a Administração Pública. *JUSBRASIL*, 2017. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/57943/poder-judiciario-brasileiro-e-a-administracao-publica>. Acesso em 09 de novembro de 2020.

MEUS, Juliana. *O dispute board como meio adequado à resolução de conflitos nos contratos de construção.* Monografia (Pós-graduação em Processo Civil) – Faculdade de Direito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017. p. 18.

MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa Social.* Teoria, método e criatividade. 22 ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MOREIRA, Egon Bockmann Moreira. *Sentando-se à mesa de Negociações com autoridades pública/ Direito Administrativo e alternative dispute resolution: Arbitragem, disput board, mediação e negociação*. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

MORERIA, José Carlos Barbosa. O problema da duração dos processos: premissas para uma discussão séria. *Revista Magister de Direito Civil e Processo Civil*, ano II, n. 12, 2006.

MOTRO. Companhia do metropolitano de São Paulo. Edital de Concorrência Pública Internacional. *Documentos de licitação do concurso público internacional n. 41301212-Solicitação de proposta para licitantes pre qualificados- contrato turnkay para a implementação da linha 4 do sistema de metro de são Paulo*. São Paulo, 2003.

MOTTA, C. A. P. *Qualidade das obras públicas em função da interpretação e prática dos fundamentos da lei 8.666/93 e da legislação correlata*. Santa Maria, RS: Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, 2005. / Disponível em: [http://ibraeng.org/public/uploads/publicacoes/1188400938100qualidade\\_das\\_obras\\_publicas.pdf](http://ibraeng.org/public/uploads/publicacoes/1188400938100qualidade_das_obras_publicas.pdf). Acesso em nov. de 2020.

MUSGRAVE, Richard. *Finanças Públicas: Teoria e Prática*. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1980, p. 41 - 48.

NETO, Augusto. Os dispute boards no Brasil: evolução histórica, a prática e perspectivas futuras. *Revista Brasileira De Alternative Dispute Resolution – Rbadr*, Belo Horizonte, ano 01, nº 02, julho/dezembro, 2019, p. 71. ISSN 2596-3201. Disponível em: <https://rbadr.emnuvens.com.br/rbadr/issue/view/2>. Acesso em nov. de 2020.

NETO, Diogo de Figueiredo Moreira. *Mutações de direito administrativo*. Rio de Janeiro: Renovar, 2000.

NETO, Francisco. *Formas Extrajudiciais de Solução de Disputas. Comitê de Resolução de Disputas – CRD nos Contratos de Construção e Infraestrutura: uma abordagem prática sobre a aplicação de Dispute Boards no Brasil*. São Paulo. Pini, 2016.

PASIN, J. A. B.; BORGES, L. F. X. A nova definição de parceria público-privada e sua aplicabilidade na gestão de infra-estrutura pública. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 20, p. 173-196, dez. 2003. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home>. Acesso em 08 de novembro de 2020.

PENA, Rodolfo F. Alves. Infraestrutura e desenvolvimento. *Brasil Escola*. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/infraestrutura-desenvolvimento.htm>. Acesso em out. de 2020.

PÉRICO, Ana Elisa; REBELATTO, Daisy Aparecida do Nascimento. Desafios das parcerias público-privadas (PPPs). *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 39, n. 5, p. 1031 a 1052, jan. 2005. ISSN 1982- 134. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6578/5162>. Acesso em: 08 nov. 2020.

QUINTANILLA MADERO, Cecilia. Introducción a Los Dispute Boards. *Revista de Arbitragem e Mediação*, São Paulo, v. 3, n. 10, p. 175, 2006. ISSN: 1679-6462. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:redede.virtual.bibliotecas:artigo.revista:2006;1000779288>. Acesso em nov. de 2020.

RODI, Rodrigo Mota. *Cabimento da arbitragem na Administração Pública: estudo da jurisprudência do Supremo Tribunal Federal, do Superior Tribunal de Justiça e do Tribunal de Contas da União*. Monografia (Pós-graduação em Direito) – Escola de Formação da Sociedade Brasileira do Direito Público, São Paulo, 2016. Disponível em: <http://sbdp.org.br/publication/cabimento-da-arbitragem-na-administracao-publica-estudo-da-jurisprudencia-do-supremo-tribunal-federal-do-superior-tribunal-de-justica-e-do-tribunal-de-contas-da-uniao/>. Acesso em nov. de 2020.

RODRIGUES, Alex. Justiça em número 2020: nova edição confirma maior produtividade do Judiciário. *Conselho Nacional de Justiça*, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/justica-em-numeros-2020-nova-edicao-confirma-maior-productividade-do-judiciario/>. Acesso em 01 de novembro de 2020.

RUBIN, R.; QUINTAS, B. Alternative dispute resolution in US public works: proposed model. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, v. 129, n. 2, p. 80–83, 2003.

SALES, Lilia Maia De Moraes; CHAVES, Emmanuela Carvalho Cipriano. Conflito, Poder Judiciário e os equivalentes jurisdicionais: mediação e conciliação. *Revista da AJURIS*, Rio Grande do Sul, v. 41, n. 134, junho 2014. ISSN 2358-2480. Disponível em: <http://ajuris.kinghost.net/OJS2/index.php/REVAJURIS/article/view/208>. Acesso no dia 06 de novembro de 2020.

SÃO PAULO. *Lei nº 16.873, de 22 de fevereiro de 2018*. Reconhece e regulamenta a instalação de Comitês de Prevenção e Solução de Disputas em contratos administrativos continuados celebrados pela Prefeitura de São Paulo. São Paulo: SP, 2018. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sp/s/sao-paulo/lei-ordinaria/2018/1688/16873/lei-ordinaria-n-16873-2018-reconhece-e-regulamenta-a-instalacao-de-comites-de-prevencao-e-solucao-de-disputas-em-contratos-administrativos-continuados-celebrados-pela-prefeitura-de-sao-paulo>. Acesso em nov. de 2020.

SÃO PAULO. Tribunal de Justiça de São Paulo. Agravo de Instrumento nº 2096127-39.2018.8.26.000. Agravante: Consórcio Tc Linha 4 Amarela. Agravado: Companhia do Metropolitano de São Paulo - Metrô. Relator: Desembargador Torres de Carvalho. São Paulo, 2018. *Consulta de Processos do 2º Grau*. DJe 21/05/2019. Disponível em: [https://esaj.tjsp.jus.br/cposg/search.do?conversationId=&paginaConsulta=1&localPesquisa.cdLocal=-1&cbPesquisa=NUMPROC&tipoNuProcesso=UNIFICADO&numeroDigitoAnoUnificacao=2096127-39.2018&foroNumeroUnificado=0000&dePesquisaNuUnificado=2096127-](https://esaj.tjsp.jus.br/cposg/search.do?conversationId=&paginaConsulta=1&localPesquisa.cdLocal=-1&cbPesquisa=NUMPROC&tipoNuProcesso=UNIFICADO&numeroDigitoAnoUnificacao=2096127-39.2018&foroNumeroUnificado=0000&dePesquisaNuUnificado=2096127-39.2018)

39.2018.8.26.0000&dePesquisa=&uuidCaptcha=sajcaptcha\_a9bd569ee0ad4db68a8e275594c98749&g-recaptcha-response=03AGdBq264wCWeBKJQ4KVEbEYWb0-kTD5YBeVaO4YrVEQbIB5NAHEIU\_qORcoiY4wgPWsjBI3QYmhk1HOImkEGr7HmJdgXbDqtUwky1ZQwzE9Qerdgee6OhNaxFwYWmYQXakySphHVv0eZuxOjU-oUH\_Kprf0omxiZEVqYMcn9QkpB0FrV9LFuks9fHGnvvGMGrVzYUfdldGhiRRYF8ayraiNDITk4prymDTIgj0x6C0uE04Tom3run4oS5ljEO2zF7zNWfGbuOM76zmfOKR0QUFxqZaqOMPYCRksXhvaBUrrEIGJhzQbiY2c5hNAAyWKdf0PUPMu1VAI0pl3vwK2jzLtiZn1KRlyZd5II47a9ZM\_e5Yd1GfDpylHP8BhBDUP4WiQzlybtwV1vsOHJXFew99319kayJgGtsrkHUH9qdwHf5qTiOsdxAWSJYzuj-omP9\_\_4aRHnqe-KgLnhygQUHbOYXOIQzfdTMlxY3AM9EADF5RVlniKVfy\_qldjJZncWoy9zSNqaX&pbEnviar=Pesquisar#?cdDocumento=69. Acesso em nov. de 2020.

SILVA, Paulo Eduardo Alves da. In: SALLES, Carlos Alberto; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves da (Coord.). *Resolução de disputas: métodos adequados para resultados possíveis e métodos possíveis para resultados adequados*. Negociação, mediação, conciliação e arbitragem: curso de métodos adequados de solução de controvérsias. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2018.

SIMON, Hebert A. Theories of decision-making in economics and behavioral Science. *The American Economic Review*. v. 49, n. 3, 1959.

SOLIANO, Vitor. A negociação público-privada durante e após a pandemia. *Revista Consultor Jurídico*, São Paulo, 5 de maio de 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-mai-05/soliano-negociacao-publico-privada-durante-pandemia>. Acesso em nov. de 2020.

SOUZA, A. L. P. Dispute Boards. *Instituto de Engenharia*, São Paulo, 2014. Disponível em: < [https://www.institutodeengenharia.org.br/site/wp-content/uploads/2020/01/TKConsulting.ALPS\\_.ADRs-DBs.pdf](https://www.institutodeengenharia.org.br/site/wp-content/uploads/2020/01/TKConsulting.ALPS_.ADRs-DBs.pdf) >. Acesso em: 09 de novembro de 2020.

STEINGRABER, Ronivaldo; FERNANDEZ, Ramon Garcia. A racionalidade limitada de Herbert Simon na Microeconomia. *Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política*, São Paulo, nº 34, p. 123 – 162, 01 de fevereiro de 2013. ISSN 2595-6892. Disponível em: <http://www.revistasep.org.br/index.php/SEP/article/view/5>. Acesso em out. de 2020.

SZTAJN, Rachel; ZYLBERSZTAJN, Decio. *Direito e economia: análise econômica do direito e das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

TAVARES, André Ramos. *Direito constitucional econômico*. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2011.

TRINDADE, Bernardo Ramos (Coord.). *Comitê de Resolução de Disputas nos Contratos de Construção e Infraestrutura: uma abordagem prática sobre a aplicação de Dispute Boards no Brasil*. São Paulo: Pini, 2016.

VIRGILI, Verena. Dispute Boards em contratos administrativos como instrumento eficiente para antecipar a solução de potenciais conflitos. *Azevedo Sette Advogados*, 2020. Disponível em: <http://www.azevedosette.com.br/noticia/dispute-boards-em->



contratos-administrativos-como-instrumento-eficiente-para-antecipar-a-solucao-de-potenciais-conflitos/5657. Acesso em nov. de 2020.

WALD, Arnaldo, A Arbitragem contratual e os Dispute Boards. *Revista de Arbitragem e Mediação*, Distrito Federal, v. 2, n.6, p. 19, 2005. Disponível em: <https://bdjur.tjdft.jus.br/xmlui/handle/tjdft/25336>. Acesso em 28 de outubro de 2020.